

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**ŘÍZENÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ VE FIRMĚ  
SCHWAN COSMETICS CR, S.R.O.**

**Autor práce:** Lucie Šanderová  
**Studijní obor:** Management a marketing služeb – specializace  
obchodně podnikatelské služby  
**Forma studia:** Kombinovaná  
**Vedoucí práce:** Ing. Vlasta Doležalová  
**Katedra:** Katedra managementu a marketingu služeb

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Vlastě Doležalové, za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## ABSTRAKT

ŠANDEROVÁ, L. *Řízení obchodních zástupců ve firmě Schwan Cosmetics CR, s.r.o. : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2018. 75 s. Vedoucí bakalářské práce : Ing. Vlasta Doležalová.

**Klíčová slova:** motivace, obchodní zástupce, organizace, rozvoj lidí, řízení lidských zdrojů

Bakalářská práce se týká řízení obchodních zástupců firmy Schwan Cosmetics CR. Je rozvržena do dvou částí. V teoretické části je definován pojem obchodního zástupce a jeho pracovní náplň, dále se zabývá tématy jejich náboru, řízení pracovního výkonu, hodnocení a motivace. Praktická část analyzuje danou společnost z pohledu spokojenosti, náročnosti, způsobu vedení, hodnocení a motivace obchodních zástupců. Pro marketingový výzkum byla vybrána technika písemného dotazování formou dvou dotazníků. V samotném závěru práce jsou navržena doporučení na efektivnější řízení obchodních zástupců výše zmiňované firmy.

## ABSTRACT

ŠANDEROVÁ, L. *Management of Sales Representatives in the Company Schwan Cosmetics CR, s.r.o. : Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2018. 75 p. Supervisor : Ing. Vlasta Doležalová.

**Key words:** motivation, sales representative, organization, development of people, human resource management

This bachelor thesis deals with the management of sales representatives of Schwan Cosmetics CR. The term sales representatives and their work responsibilities are defined in the introduction and are followed by the description of their recruitment, managing their work efficiency, their evaluation and motivation. Practical part analyses the company from sales representatives point of view and their job satisfaction, job difficulty, their management, appreciation and incentive. The marketing research was conducted using the questionnaire. The proposals for more effective management of the sales representatives of Schwan Cosmetics are stated in the resume of this thesis.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Cíl a metodika bakalářské práce .....	9
2 Obchodní zástupce jako důležitý členek každé firmy.....	10
2.1 Obchodní zástupce .....	10
2.1.1 Náplň práce obchodního zástupce.....	10
2.1.2 Dovednosti potřebné k získání místa obchodního zástupce.....	10
2.2 Řízení lidských zdrojů.....	11
2.2.1 Charakteristické rysy koncepce řízení lidských zdrojů.....	12
2.2.2 Nábor a výběr potenciálních kandidátů na pozici obchodního zástupce ..	12
2.2.3 Kritéria na požadavky pro výběr vhodných kandidátů .....	13
2.2.4 Řízení pracovního výkonu .....	14
2.2.5 Sledování a hodnocení pracovního výkonu .....	15
2.2.6 Hodnocení obchodních zástupců a jejich přínosy.....	17
2.2.7 Vzdělávání a rozvoj obchodních zástupců.....	18
2.3 Motivační systém podniku .....	19
2.3.1 Teorie motivace.....	19
2.3.2 Model procesu motivace .....	22
2.3.3 Typy motivace.....	23
3 Celosvětová skupina Schwan Cosmetics .....	24
3.1.1 Vývoj kosmetické tužky.....	25
4 Charakteristika společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o.....	26
4.1 Organizační struktura obchodního oddělení.....	27
4.2 Náplň práce obchodního zástupce a podpůrného projektového týmu ve firmě Schwan Cosmetics CR .....	28
4.3 Hodnotící kritéria týmu obchodního oddělení.....	29
5 Marketingový výzkum .....	30
5.1 Plán marketingového výzkumu .....	33

5.2	Vyhodnocení marketingového výzkumu.....	34
6	Návrhy na efektivnější řízení obchodních zástupců firmy Schwan Cosmetics CR	58
	Závěr .....	61
	Seznam použitých zdrojů .....	62
	Seznam zkratek .....	64
	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	65
	Přílohy .....	67

## Úvod

Téma bakalářské práce Řízení obchodních zástupců ve firmě Schwan Cosmetics CR bylo autorkou vybráno z důvodu, že se jedná o aktuální a zajímavé téma, které by mělo v teoretické části bakalářské práce nastínit důležitost a náročnost funkce obchodních zástupců nejen ve výše zmiňované firmě. Obchodní zástupci jsou každý den vystavováni poměrně vysokému tlaku, protože jsou to právě oni, kteří mají za úkol získávat nové zákazníky a udržet ty stávající. Tento úkol není v dnešní době vůbec jednoduchý. Na trhu je velmi mnoho firem, které mohou nabízet podobné produkty a služby. Pokud zákazník není spokojený s produktem, službou či cenou, může kdykoliv odejít ke konkurenci.

Tuto firmu si autorka zvolila z toho důvodu, že se nachází poblíž jejího bydliště a zabývá se výrobou dekorativní kosmetiky, která je autorce velice blízká.

Praktická část se nejprve týká charakteristiky celosvětové skupiny Schwan Cosmetics a poté její dceřinou firmou v České republice. Na tu je zaměřený marketingový výzkum, který by měl zhodnotit řízení a spokojenost obchodních zástupců v této firmě a na základě výsledků navrhnout doporučení na efektivnější řízení obchodních zástupců. Kvalitní způsob řízení, ze strany manažerského vedení, je základem pro dosahování lepších pracovních výkonů svých podřízených.



# 1 Cíl a metodika bakalářské práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě marketingového výzkumu, konkrétně technikou písemného dotazování, doporučit návrhy na efektivnější řízení obchodních zástupců firmy Schwan Cosmetics CR, a tím zajistit jejich spokojenost ve firmě.

Tato práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická a druhá praktická.

Teoretická část byla sestavena na základě literární rešerše jak české, tak i cizojazyčné. Je zde vysvětleno, co práce obchodního zástupce obnáší, dále pak jaké jsou požadavky na výběr vhodných kandidátů, hodnocení, vzdělávání a motivace.

Praktická část charakterizuje celosvětovou skupinu Schwan Cosmetics sahající až do historie jejího založení. Seznamuje nás s výrobními závody, které jejich koncern vlastní po celém světě. Na závěr je specifikován vývoj kosmetické tužky v čase. Dále je představena firma Schwan Cosmetics v České republice. Je zde popsána organizační struktura obchodního oddělení, náplň práce obchodních zástupců a kritéria, na základě kterých jsou obchodní zástupci v této firmě hodnoceni.

Závěr práce se týká marketingového výzkumu, který je pro lepší pochopení v úvodu popsán. Pro tuto bakalářskou práci byl zvolen kvalitativní výzkum a to technikou písemného dotazování. Byly vytvořeny dva dotazníky, jak pro samotné obchodní zástupce, tak i pro jejich nadřízené. První dotazník obsahuje 23 otázek, které jsou uzavřeného typu. Uprostřed se nacházejí otázky škálového typu a na konci jsou zařazeny otázky zaměřené na sociodemografickou oblast. Druhý dotazník pro vedoucí zaměstnance obsahuje 20 otázek. Ve větší míře jsou otázky formovány do uzavřeného typu, pouze jedna otázka je formou škálového typu a typu polouzavřeného. Na závěr jsou také položeny otázky na sociodemografickou oblast. Dotazníky byly směřovány na spokojenost, hodnocení a motivaci, jak ze strany podřízených, tak ze strany vedoucích zaměstnanců.

Po vyplnění a navrácení dotazníků byla provedena analýza získaných dat. Na základě výstupů z marketingového výzkumu bylo navrženo doporučení na efektivnější řízení obchodních zástupců.

## 2 Obchodní zástupce jako důležitý článek každé firmy

V dnešní vyspělé době, kdy na trhu je nabízeno velké množství podobných výrobků a služeb a při rostoucí konkurenci, není jednoduché funkci obchodního zástupce firmě zastávat. Tato pozice je vhodná především pro lidi, které baví práce s lidmi a mají silnou komunikační schopnost. K jeho důležitým vlastnostem by měla patřit flexibilita a odolnost vůči stresu.

### 2.1 Obchodní zástupce

První podkapitola definuje náplň práce obchodního zástupce a jeho dovedností, vedoucí k úspěchu firmy.

#### 2.1.1 Náplň práce obchodního zástupce

Hlavní pracovní náplní obchodního zástupce není jen sjednávání a zajišťování obchodních zakázek, ale především zastupování firmy, ve které pracuje. S tím souvisí nabízení a prezentace firemních produktů. Na obchodního zástupce je vyvíjen velký tlak ze strany nadřízených manažerů na výkon, výsledky a efektivnost vykonávané práce. K dosahování požadovaných výsledků jsou proto neustále motivováni.<sup>1</sup> Prodejem produktu však vztah obchodního zástupce se zákazníkem nekončí. O zákazníka je třeba nadále pečovat a to tak, že bude průběžně zjišťovat a uspokojovat jeho potřeby. Pokud si udrží klienta, který odebírané zboží prodává, je velká šance, že firmě zůstane věrný. Bude vytvářet stále nové nabídky a k nim i cenové kalkulace s ohledem na zákazníka. Je nutné dbát na to, aby klienti, kteří odebírají zboží na fakturu, ji včas zaplatili, neboť zaměstnavatel platí obchodního zástupce z peněz zákazníků. Obchodní zástupce se účastní propagačních akcí nebo služeb, které nabízí s možností odzkoušení. Mezi jeho další pracovní aktivity patří mapování situace na trhu v oblasti týkající se nabízeného produktu nebo služeb, kde je možné vytipovat si možné potenciální zákazníky. Důležité je, aby ve své snaze vytrval a po prvním odmítnutí to nevzdal.<sup>2</sup>

#### 2.1.2 Dovednosti potřebné k získání místa obchodního zástupce

Hlavní dovedností obchodního zástupce by měla být na prvním místě komunikace. Schopnost komunikovat se zákazníky je nutná k dosažení svého cíle. Je potřeba rozlišit schopnost o něčem hodně mluvit a na druhé straně dokonale

---

<sup>1</sup> GUPTA, S. L. *Sales and Distribution Management: Text and Cases: An Indian Perspective*. New Delhi : Excel : Books, 2005. p. 1. ISBN 81-7446-416-6.

<sup>2</sup> KONOPÁČ, M. *Jak se stát obchodním zástupcem: tipy a triky pro úspěšný přijímací pohovor a zkušební dobu*. Praha : Grada, 2016. s. 13-18. ISBN 978-80-271-0167-2.

komunikovat. Obchodní zástupce musí oplývat umem otevřené komunikace, kdy se neostýchá setkávat s cizími lidmi a někdy i s desítkami lidí. Musí být rovněž schopen navázat kontakt nejenom s našinci (Čechy), kteří na něj budou nahlížet ne vždy nejlépe, ale i tak s lidmi mnoha národností. Obchodní zástupce se musí připravit na konverzaci s lidmi, tedy možnými potenciálními zákazníky, se kterými by se běžně nebavil nebo by si s nimi neměl co říct. Navázat a udržet konverzaci je však nutné se všemi lidmi, kteří mohou být v budoucnu jeho klienty.<sup>3</sup>

Následnou nutnou a neocenitelnou schopností jak být velmi dobrým obchodním zástupcem je prodejní dovednost. Jedná se v podstatě o schopnost něco prodat různým typům zákazníků. Co je však důležitější než prodat věc, je schopnost umět prodat i sám sebe.<sup>4</sup>To v reálné praxi znamená, aby s ním lidé chtěli jednat a chtěli si i koupit nějaký produkt nebo službu. V neposlední řadě, aby jej měli lidé rádi, což může v budoucnu přinést trvalé zisky v podobě věrných zákazníků. V opačném případě může docházet ke ztrátě důvěry a tím i zisků. Nejdůležitějším aspektem jsou shodné zájmy a stejné cíle – dostatečně vydělat.

Další zcela nezbytnou schopností je empatie, tedy vcítit se do druhé osoby. Měl by vědět, jak se svým protějškem jednat a jak se v podobných situacích zachovat. Každý ze zákazníků vyžaduje individuální přístup, čemuž je nutno věnovat zvýšenou pozornost. V opačném případě může dojít k fiasku nebo ukončení činnosti obchodního zástupce.<sup>5</sup>

## 2.2 Řízení lidských zdrojů

Armstrong<sup>6</sup> ve své knize uvádí: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

---

<sup>3</sup> KONOPÁČ, M. *Jak se stát obchodním zástupcem: tipy a triky pro úspěšný přijímací pohovor a zkušební dobu*. Praha : Grada, 2016. s. 21-22. ISBN 978-80-271-0167-2.

<sup>4</sup> MACHÁLKOVÁ, J. *Co musí umět výborný obchodní zástupce* [online]. 29. 4. 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.jobs.cz/poradna/co-musi-umet-vyborny-obchodni-zastupce/>.

<sup>5</sup> KONOPÁČ, M. *Jak se stát obchodním zástupcem: tipy a triky pro úspěšný přijímací pohovor a zkušební dobu*. Praha : Grada, 2016. s. 24-25. ISBN 978-80-271-0167-2.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 25. ISBN 978-80-247-1407-3.

### 2.2.1 Charakteristické rysy koncepce řízení lidských zdrojů

Za podstatnou charakteristiku koncepce řízení lidských zdrojů považujeme investování. Nemáme na mysli jenom finanční investice, které jsou rovněž nutné, ale řeč je zde o lidech. Právě ti se stávají hlavním kapitálem a patří k hlavním výrobním zdrojům. Základem fungování jakéhokoliv výrobního podniku v dnešních podmínkách evropského tržního hospodářství je neustálé a opakované investování do hlavního výrobního kapitálu. Totéž platí i pro zdroje lidské, jakožto hlavního výrobního kapitálu. Rozvoj strategického řízení v druhé polovině 20. století je závislý hlavně na výrobním kapitálu, kterým v tomto období byly například stroje, zařízení a nespočet technologií, popřípadě jejich finanční kapitál. Vrcholový management byl v tomto období také vždy hlavním výrobním kapitálem už od vzniku tržního hospodářství.

I v dnešních podmínkách nové ekonomiky jsou nejdůležitějším výrobním zdrojem lidské znalosti, schopnosti a role operativního i strategického řízení lidí se posouvá do funkce vrcholového managementu. Hlavním jměním organizace jsou lidé a z tohoto důvodu je nutné investovat do podmínek jejich práce, života, popřípadě uspokojení jejich požadavků. Tím se eliminuje úloha firemních odborů. Hlavními vztahy se stávají ty mezi zaměstnanci a manažery.<sup>7</sup>

### 2.2.2 Nábory a výběr potenciálních kandidátů na pozici obchodního zástupce

Pro přijetí nových obchodních zástupců do obchodních firem s různým zaměřením se v praxi využívá výběrové řízení ve formě osobního pohovoru nebo skupinového výběrového řízení.

- 1. Osobní pohovor** – při zahájení osobního pohovoru na pozici obchodního zástupce je důležité, aby se dozvěděl co nejvíce informací o požadavcích a o jeho budoucí pracovní náplni. Všichni pověřeni účastníci výběrového řízení budou mít možnost nahlédnout do životopisu, kde se seznámí s jeho profesní minulostí. Pokud potenciální budoucí obchodní zástupce uvádí do svého životopisu jazykové dovednosti, je nutné, aby je uváděl pravdivě. Pokud možno by se měl vyvarovat lhaní a měl by říkat pravdu.<sup>8</sup> Pouze tak bude moci hovořit sebejistě a bez zadržávání. Kandidát by měl zdůrazňovat jen skutečnosti, o kterých se domnívá, že jsou důležité

---

<sup>7</sup> VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2011. s. 162. ISBN 978-80-247-3948-9.

<sup>8</sup> ŽKV. *Byznys trip, aneb, Život korporátního vedoucího*. Brno : Bizbooks, 2016. s. 17. ISBN 978-80-265-0549-5.

a díky nimž má možnost ukázat svůj potenciální přínos pro firmu. Uchazeč na pozici obchodního zástupce musí vynikat svojí jedinečností a měl by i vychválit sám sebe, aby si ho účastníci výběrové komise zapamatovali v tom nejlepším možném světle. Na druhé straně by neměl působit neseriózně a podezřele. Při své prezentaci se musí zaměřit na své dosavadní znalosti a dosažené pracovní úspěchy. Je nutné uvádět věci, které souvisí s pracovním zaměřením u budoucího zaměstnavatele. Tento postup se někdy nazývá – klíčové body zájmu. Mluvíme o argumentech, na které bude zákazník nejvíce reagovat, a které jej zaujmou. V případě znalostí těchto argumentů je jednodušší formulovat nabídku – v jeho případě by měl zdůraznit a tím donutit členy firmy, aby o něm uvažovali jako o vhodném kandidátovi na výše zmíněnou pracovní pozici. V jedné věci se zájmy obchodních firem shodují. Jedná se o nároky na komunikativnost, schopnost plánovat a dosahovat cílů firmy, odolnost proti stresu a také umění prodat službu nebo produkt.<sup>9</sup>

- 2. Skupinové výběrové řízení** – též nazýváno assessment centrum (AC). Je druhem výběrového řízení, kterého se účastní více uchazečů najednou, kteří poté společně řeší zadané týmové úkoly. Během toho typu výběrového řízení může být zastoupeno více lidí ze strany obchodní firmy, kde AC probíhá. Během řešení jednotlivých úkolů je třeba dbát i na nejmenší maličkosti a to z toho důvodu, že od začátku výběrového řízení bude uchazeč pod drobnohledem. Proto je nutné se zaměřit na vše, co s daným výběrovým řízením souvisí. Může se jednat o naprosté detaily jako je například příprava, způsob komunikace, podání ruky či oslovení. Zásadní je ovšem zadaný úkol správně vyřešit a nalézt nejlepší řešení pro podnik. Z toho vyplývají i finanční aktiva na bankovních účtech. Je nutné prosadit svůj názor nebo řešení, avšak na druhé straně se musí skupina dohodnout na jednotném řešení nebo výsledku. Musí také ostatní přesvědčit o svém názoru a umět přijmout jiná řešení, v neposlední řadě ustoupit.<sup>10</sup>

### **2.2.3 Kritéria na požadavky pro výběr vhodných kandidátů**

Podnik, jenž vyhláší výše zmiňované výběrové řízení, nesmí opomenout zmínit předpoklady vyžadující správně vykonávat danou funkci obchodního zástupce. Manažeři od uchazečů očekávají mnoho osobních předpokladů, ovšem nedokáží je vždy jasně

---

<sup>9</sup> KONOPÁČ, M. *Jak se stát obchodním zástupcem: tipy a triky pro úspěšný přijímací pohovor a zkušební dobu*. Praha : Grada, 2016. s. 49-70. ISBN 978-80-271-0167-2.

<sup>10</sup> KONOPÁČ, M. *Jak se stát obchodním zástupcem: tipy a triky pro úspěšný přijímací pohovor a zkušební dobu*. Praha : Grada, 2016. s.71-86. ISBN 978-80-271-0167-2.

definovat a stanovit ty nejdůležitější. Při výběrovém řízení je nezbytné určit požadavky, které jsou zcela nezbytné a na druhé straně žádoucí. Mezi nejdůležitější požadavky patří například vzdělání a odborné znalosti, popřípadě specifické pracovní zkušenosti a řídicí schopnosti. Nelze ovšem vyloučit osobnostní a ani motivační předpoklady pro pozici obchodního zástupce.<sup>11</sup>

Nejdůležitějšími vlastnostmi a předpoklady jsou zpravidla:

- Schopnost pracovního nasazení – tato schopnost se vyznačuje značným nasazením a tempem jít za stanoveným cílem, zároveň může nahradit také nedostatek zkušeností. Součástí tohoto předpokladu by měla být i osobní flexibilita. Tento pracovní předpoklad se dá s jistotou ověřit až poté, co byl uchazeč přijat na zmíněnou pozici.
- Pracovní stabilita – možný ukazatel tohoto požadavku může být pracovní stabilita či nestabilita. Jde především o to, kolik let uchazeč strávil v minulých zaměstnáních a příčiny, proč dal výpověď.
- Pozitivní pracovní postoj, odpovědnost a loajalita – v tomto případě by se v rámci přijímacího řízení, měli vybrat ti lidé, kteří budou ochotni převzít plnou odpovědnost a ve svých činnostech být naprosto loajální vůči svému budoucímu podniku.
- Inteligence – chytrí lidé jsou většinou schopni naleznout rychlejší a účinnější řešení problémů, se kterými se mohou v práci setkat. Je to mimo jiné předpoklad dalšího vzdělávání.
- Motivace – hlavně významné podniky by neměly své kandidáty omezovat jen na finanční motivaci. Pro zvýšení pracovní výkonnosti je mimo jiné důležitá vnitřní motivace, která je dána faktem, na kolik se povaha jeho činnosti shoduje se zájmovou strukturou.<sup>12</sup>

#### **2.2.4 Řízení pracovního výkonu**

Dle J. Koubka se pracovní výkon obchodního zástupce skládá ze splněných úkolů jeho náplně práce. Jde nejen o rozsah a kvalitu práce, ale o celkový přístup k práci i k zákazníkům.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI, 2003. s. 39. ISBN 80-86395-46-4.

<sup>12</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI, 2003. s. 41-42. ISBN 80-86395-46-4.

<sup>13</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2009. s. 212. ISBN 978-80-7261-168-3.

*„Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkající se schopnosti. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje se na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Jedná se o záležitost liniových manažerů.“<sup>14</sup>*

Jedním z nejvýznamnějších, a bezpochyby nejdůležitějších, trendů řízení lidských zdrojů obchodních zástupců posledních let je posílení jeho role při zvyšování výkonnosti organizace. K jeho dosažení můžeme dojít na základě cílů, kterými jde řídit výkon zaměstnanců. Tento systém je podpořen dvěma významnými prvky:

- Sloučením cílů a pracovních výsledků všech zaměstnanců s jejich ohodnocením na postupný růst ve firmě, kterého lze dosáhnout tím, že se zaměstnanci budou neustále vzdělávat a účastnit se školení v rámci svých podnikových možností, vedených externími lektory nebo odbornými pracovníky.<sup>15</sup>
- Spojením základních podnikových cílů s cíli jednotlivých zaměstnanců.

V rámci manažerských personálních nástrojů můžeme zahrnout do systému řízení výkonu zaměstnanců čtyři základní složky:

- stanovení cílů
- prosazení cílů
- hodnocení výkonu zaměstnanců
- odměňování<sup>16</sup>

### **2.2.5 Sledování a hodnocení pracovního výkonu**

Žádný podnik se při dosahování cílů neobejde bez pravidelného sledování a kontroly výkonu zaměstnanců. Tato činnost patří ve většině podniků mezi nejobtížnější a také nejcitlivější manažerské úkoly. Při sledování a hodnocení výkonu svých

---

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 392. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>15</sup> BRODSKÝ, Z. *Etické aspekty v řízení lidských zdrojů*. Pardubice : Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2005. s. 30-31. ISBN 80-7194-729-6.

<sup>16</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI, 2003. s. 114-115. ISBN 80-86395-46-4.

podřízených není hlavním úkolem každého manažera pouze hledat chyby a trestat zaměstnance za to, že se jich dopustili. Jeho náplní je v tomto případě včas rozpoznat nedostatky (chyby v jejich pracovních postupech) nebo tento druh chování napravit, ale také zjistit, zda nebudou potřebovat pomoc či podporu a tím jim pomoci dosáhnout stanovených cílů. Příliš mnoho pozornosti věnované kontrole výkonu následně vede ke zbytečné administrativě. Nelze vyloučit pokles motivace zaměstnanců, kteří mohou nadměrné sledování jejich výkonu pochopit jako projev nedůvěry. Může ale dojít i k opačné situaci, kdy je výkon hodnocen nedostatečně. Oba dva tyto případy vedou k negativním jevům, které se mohou projevit na pracovní morálce a psychice zaměstnanců.<sup>17</sup>

Někdy může nastat situace, že se lidé domnívají, že hodnocení pracovního výkonu znamená to samé jako řízení pracovního výkonu. Mezi těmito dvěma pojmy ale existují významné rozdíly. Hodnocení pracovního výkonu můžeme nazvat formálním posuzováním a hodnocením pracovníků jejich manažery. Oproti tomu řízení pracovního výkonu je mnohem obsáhlejší a ucelený proces řízení, který může vyjasnit vzájemná očekávání a může manažery stavět do pomocné role. Ti mohou být spíše považováni za soudce, ale v tomto případě se zaměřují na budoucnost a zaměstnance z té lidské stránky.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006. s. 188-189. ISBN 80-7357-220-6.

<sup>18</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 395. ISBN 978-80-247-1407-3.



**Tabulka 1: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu<sup>19</sup>**

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, budování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

### 2.2.6 Hodnocení obchodních zástupců a jejich přínosy

„Pravidelné hodnocení je součástí systému stanovení cílů“<sup>20</sup> a je hlavním úkolem každého manažera. Výsledek hodnocení by měl ovlivnit rozvoj podniku, odměňování pracovníků, jejich vzdělávání nebo naopak přinést personální změny ve firmě.<sup>21</sup> Hodnocení musí být v souladu s platnými zákony.

Mezi hlavní přínosy pravidelného hodnocení patří:

- Vzájemná komunikace – Pomáhá manažerům a obchodním zástupcům ujednotit si, že priority a úkoly vnímají stejně.
- Plánování rozvoje – cílem hodnocení je zbavit se překážek, které brání zaměstnanci v dosahování výkonu. K tomu využívá silných stránek zaměstnance a opakovaným tréninkem jeho slabé stránky potlačuje, což by mělo vést k osobnímu rozvoji.

<sup>19</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 396. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>20</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI, 2003. s. 133. ISBN 80-86395-46-4.

<sup>21</sup> MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností: people management*. Praha : ASPI, 2008. s. 81. ISBN 978-80-7357-341-6.

- Odměňování – cílem je rozlišit přínos výkonnosti pracovníků podle zásluh. Čím větší přínos, tím větší odměna. Nespokojenost zaměstnanců zapříčiňuje opatrnost manažerů při odměňování.
- Firemní kultura – hodnocení zaměstnanců dle výkonových kritérií. Je důležité pro posílení individuálního výkonu. Nejčastější kritéria jsou: kvalita práce, obnos práce a pracovní chování. Tato kritéria se mohou dále členit, záleží na každém podniku, jaká si stanoví.
- Kariérové plánování – nevychází z hodnocení výkonu za uplynulé období, ale je důležité ho zahrnovat do pravidelného hodnocení. Zaměstnanci, kteří neplní stanovené cíle, by měli dostat podporu a šanci od svých nadřízených na zdokonalení svých dovedností.
- Dokumentace výkonnosti zaměstnance – slouží k oboustranné zpětné vazbě a jako nástroj k povýšení nebo naopak k rozvázání pracovního poměru.<sup>22</sup>

### **2.2.7 Vzdělávání a rozvoj obchodních zástupců**

Vzdělávání je proces, pomocí kterého určitá osoba zdokonaluje své znalosti, schopnosti a dovednosti. Je cílově orientované, postavené na zkušenostech a změny, ke kterým dochází, jsou stabilní. Existují čtyři typy vzdělávání:

- Instrumentální – vede k lepšímu vykonávání práce.
- Poznávací – ke zlepšení znalostí dochází z pochopení věci.
- Citové – je založené na utváření postojů nebo pocitů.
- Sebereflektující – vytváří nové znalosti pomocí formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování.<sup>23</sup>

Pro politiku firmy je vzdělávání a rozvoj pracovníků velmi důležitý. Jeho investice do vzdělávání jsou návratné v podobě kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou připraveni na náročnější a těžší pracovní úkoly. Za nejefektivnější se považuje systematické vzdělávání, jehož charakteristikou je promyšlenost a logická návaznost. Sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o organizační předpoklady vzdělávání. Začíná identifikací potřeb vzdělávání pracovníků přes plánování až po vlastní proces vzdělávání. Celý tento proces je vyhodnocen výsledky vzdělávání. Aby bylo vzdělávání účinné, je potřeba, aby

<sup>22</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI, 2003. s. 133-135. ISBN 80-86395-46-4.

<sup>23</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. s. 169. ISBN 978-80-247-2497-3.

cílem dané osoby byl její osobní rozvoj, který by si stanovila sama. Důležitá je přitom zpětná vazba, která vzdělávací osobu motivuje pokračovat.

Existuje několik metod vzdělávání, které jsou zařazeny do dvou velkých skupin:

1. Neformální – metoda používaná mimo formální systém, jako jsou například workshopy, pracoviště (ke vzdělávání dochází při výkonu práce a jsou zaměřené na odborné vzdělávání pracovníků, které se stávají součástí jejich každodenní práce).
2. Formální – skládá se z instruktáže a praktického vyzkoušení naučené látky, bývá zakončena certifikátem nebo diplomem a je legislativně ukotvena.<sup>24</sup>

### **2.3 Motivační systém podniku**

V dnešní době je těžké si vytvořit a udržet motivovaný prodejní personál na té nejvyšší úrovni. Sebedůvěra a chuť prodejců může být velmi často snižována opakovanými zápornými odezvami ze strany kupujících. Podstata jejich motivace je založena na porozumění vztahu mezi potřebami, snahou a cíli.<sup>25</sup>Všechny podniky usilující o dosažení trvalé vysoké úrovně výkonu lidí musí zvýšenou pozornost věnovat nejlepším možným způsobům motivování lidí, pomocí nástrojů jakými jsou například různé odměny či podněty, a především pak práci samotné a pracovním podmínkám, za kterých zaměstnanci tuto práci vykonávají. Hlavním záměrem je pochopitelně vytvářet a zdokonalovat motivační procesy a pracovní okolí, což napomůže tomu, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali výsledků, které od nich jejich nadřízení očekávají.

#### **2.3.1 Teorie motivace**

Teorie motivace je založena na zkoumání procesu motivování a vysvětluje, proč se lidé při práci chovají jistým způsobem a proč vytváří určitou snahu v daném konkrétním směru. Charakterizuje to, co mohou podniky udělat pro povzbuzování zaměstnanců, aby využili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který přispěje k plnění cílů podniku i uspokojení jejich vlastních nároků. Účelem chápání a realizace motivační teorie je získat skrze lidi přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne výdaje jejího vytváření. Tohoto cíle je možné dosáhnout pomocí

---

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 466-470. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>25</sup> JOBBER, D., LANCASTER, G. *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*. Praha : Computer Press, 2001. s. 307. ISBN 80-7226-533-4.

svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním názorem. Ve většině funkcí existuje příležitost proto, aby se zaměstnanci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynaložit. Jsou schopni dělat jenom tolik, aby se této roli přizpůsobili, nebo se mohou pustit do své práce a přinášet přidanou hodnotu. Dobrovolná snaha závisející na odhodlání zaměstnance může být zásadním prvkem výkonu organizace.

Dobře motivovaní zaměstnanci jsou lidé s jasně danými cíli, kteří podnikají kroky, u nichž předpokládají, že díky nimž bude dosaženo stanovených cílů. Takoví zaměstnanci mohou být inspirováni sami od sebe, což znamená, že jdou správnou cestou, aby dosáhli toho, čeho z vlastní vůle dosáhnout chtějí. Tento způsob seberealizace lze zároveň považovat za nejideálnější způsob motivace. Podnik jako celek má možnost nabízet prostor, v němž se lze dopracovat k vysoké míře motivace na základě stimulů, ocenění, uspokojující práce, možnosti ke vzdělávání a progresu.<sup>26</sup> Ovšem jsou to stále manažeři, kteří musejí hrát podstatnou úlohu a musejí zužitkovat své dovednosti a motivovat zaměstnance, aby ze sebe vydávali to nejlepší.

Se související motivací bylo vytvořeno mnoho prototypů teorií, mezi nejzákladnější patří:

- **Maslowova teorie potřeb** – jádrem této teorie je definování klíčových potřeb člověka jako zdroje prvotních motivů jeho jednání. Potřeby jsou seříděny v určitém pořadí (pyramida potřeb), které zrcadlí i váhu potřeby v celém uspořádání potřeb. Pyramida potřeb je složena z následujících stupňů:
  1. Stupeň – existenční potřeby primárního charakteru, jenž musí být bezpodmínečně uspokojeny, nechce-li člověk strádat (spánek, hlad).
  2. Stupeň – potřeba bezpečnosti není pouze vnímána jako bezpečnost fyzická, ale hlavně jako stránka ekonomická. Tento druh potřeb má v současnosti i v zemích vyspělých států mnohem větší význam než se donedávna předpokládalo. Tato potřeba je zpravidla podněcována v době ekonomických a sociálních stagnací.
  3. Stupeň – sociální potřeby uskutečňované hlavně vztahem a kontakty s okolím určují značnou dynamiku. Jsou uskutečňovány hlavně v okruhu mezilidských vztahů a nároky na jejich jakost se u velké části zaměstnanců zvyšují.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 204-206. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>27</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. s. 225. ISBN 978-80-7400-347-9.

4. Stupeň – psychologické potřeby (uznání, prestiž) jsou důležitým cílem pro rozsáhlou skupinu zaměstnanců s vysokým stupněm pracovních ambic. Platí o nich téměř to samé jako u předcházející skupiny.
5. Stupeň – potřeby seberealizace (rozvoj pocitu vlastní hodnoty) jsou maximem potřeb jednotlivce.<sup>28</sup>

Maslowova teorie je založena na tvrzení, že v situaci, kdy je uspokojena nižší potřeba, se stává nejzásadnější potřebou potřeba vyšší a pozornost člověka je poté zaměřena na uspokojení vyšší potřeby. Potřebu seberealizace však není možné nikdy uspokojit. Tím jak se lidé pohybují vzhůru skrze hierarchii potřeb, dochází k psychologickému rozvoji, ale nemusí to být vždy přímočarý vývoj.<sup>29</sup>

- **Herzbergova teorie** – Herzberg rozděluje podmínky motivace na dvě skupiny s odlišným postavením a významem v procesu motivace:<sup>30</sup>
1. Faktory hygieny – jejich záporný stav nebo nepřítomnost v pracovním procesu směřuje k nespokojenosti zaměstnanců. Je-li v dobrém stavu, nevyvolává pracovní nespokojenost, nemá vliv přímého podnětu na činnost zaměstnance. Tento faktor je ovlivněn mírou vedení (organizačním klimatem).
  2. Motivátory vnitřních pracovních potřeb vznikají z výkonu, obsahu práce a možnosti rozvoje. Pokud jsou motivátory příznivě laděny, mohou být impulsem k pracovnímu výkonu a činností zaměstnance a představují nejúčinnější součást motivace k práci. Zásadní je pro ně vnitřní utřídění potřeb zaměstnance a osobní atributy, na něž je možné dále působit prostřednictvím motivace.

Herzbergova teorie bývá často kritiky napadána pro metodu výzkumu, na němž byla postavena, jelikož se nikdo nepokusil zaměřit na vztah mezi spokojeností a výkonem. I přes tuto kritiku se Herzbergova teorie stále zakládá na úspěchu. Jednak proto, že je laikem snadno rozpoznatelná, vypadá, že je spíše založena na „reálném životě“ než na zobecňování pouhé teorie, a dále proto, že je v dobrém souladu s myšlenkami Maslowa (1954) a McGregora (1960).<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. s. 225-226. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>29</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 210. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>30</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. s. 228-229. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>31</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 214. ISBN 978-80-247-1407-3.

- **McGregorova teorie X a teorie Y** – i když tuto teorii nemůžeme úplně řadit mezi motivační teorie, má podstatné důsledky i pro obor motivace. Za jistých okolností je vedení lidí na základě této teorie neúčinnější formou tohoto procesu. Teorie X a Y člení manažery a zaměstnance do dvou skupin podle způsobu jejich chování.

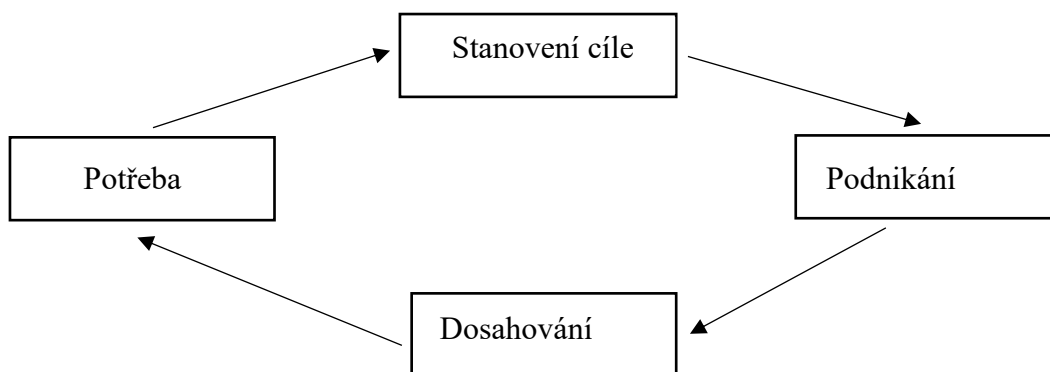
Teorie X vyžaduje příkazy a kontrolu zaměstnanců, čehož je možné dosáhnout pouze autoritativním jednáním. Podnik nebere ohledy na potřeby zaměstnanců. Zaměstnanec je ochoten tolerovat podřízenost a kontrolu, aby dosáhl očekávaného ocenění. Zaměstnanci neradi přijímají změny v podnikové struktuře.

Teorie Y vyžaduje kooperativní styl vedení. Pro zaměstnance je práce přirozenou aktivitou a sami vynakládají své úsilí, aby dosáhli podnikových cílů. Rádi aktivně vyhledávají samostatnost a odpovědnost. Manažeři berou ohled na přání a cíle svých zaměstnanců a snaží se využít všechny jejich dovednosti a schopnosti.<sup>32</sup>

### 2.3.2 Model procesu motivace

Tento model napovídá, že tato motivace je podněcována záměrným nebo spontánním zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby se podílejí na touze něčeho dosáhnout nebo něco získat.

**Obrázek 1: Model procesu motivace<sup>33</sup>**



<sup>32</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. s. 231-232. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 206. ISBN 978-80-247-1407-3.

### 2.3.3 Typy motivace

Na zaměstnance působí dva druhy motivace:

**1. Vnitřní motivace** – v pracovním prostředí je tento druh motivace založen na potěšení nebo příjemném pocitu, který práce zaměstnanci přináší. K hlavním faktorům vnitřní motivace patří tendence zaměstnance zabývat se úkoly, které se mu líbí nebo nelíbí, vstřícnost pracovat dobrovolně na určitých úkolech, ale i sklon unikat před úkoly, jež jej nebaví. Pokud dojde manažer k závěru, že vnitřní motivace u zaměstnanců má zásadní úlohu, měl by se snažit vytvářet dobrou pracovní atmosféru a v rámci svých možností zaměstnancům ukládat takové úkoly, jaké mají nejraději.

**2. Vnější motivace** – tato motivace se vyznačuje zaujetím o finanční a jiné materiální statky. To jsou především různé odměny či zaměstnanecké výhody. K projevům vnější motivace patří výsadní zájem pracovníka o to, jak bude ohodnocen za danou práci nebo úkol, popřípadě se zajímat, kolik si kdo v jeho okolí vydělává nebo se prostě zabývat majetkem ostatních. V této chvíli by bylo dobré si jasně stanovit, jaké výsledky od práce očekáváme, dát na vědomí jaké benefity za dosažené výsledky nebo za vyšší snahu zaměstnanci obdrží. V neposlední řadě je také důležité podpořit vztah všech benefitů k cílům, jež mají být dosaženy nebo zavést odměny nepeněžního charakteru, o které se mohou zaměstnanci přičinit.<sup>34</sup>

Na rozdíl od vnitřních motivátorů mohou mít vnější motivátory bezprostřední a zřetelný účinek. Nicméně neplatí, že musí působit dlouhodobě. Pro změnu vnitřní motivátory, jež jsou součástí jedince (kvalita pracovního života), budou mít hlubší a dlouhodobější účinek.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006. s. 20-21. ISBN 80-7357-220-6.

<sup>35</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 206. ISBN 978-80-247-1407-3.

### 3 Celosvětová skupina Schwan Cosmetics

Sídlo společnosti se nachází v německém Heroldsbergu. Historie začíná již v roce 1865, kdy 25letý šikovný muž ze Schweinfurtu Gustav Adam Schwanhäußer koupil bankrotující Norimberskou firmu vyrábějící tužky - "Großberger und Kurz". Peníze si na ní půjčil od svého otce ve výši 32 000 guldenů. Název společnosti vznikl tak, že se pan Schwanhäußer inspiroval svým rodinným jménem - "Schwan Pencil Factory". Přidán byl pak jen obraz labutě, což je sofistikovaný značkový symbol názvu společnosti.

Moderní historie Schwan Cosmetics začala roku 1927, kdy se přenesly zkušenosti s vytvářením tužky do kosmetického průmyslu. Téhož roku vznikla první tužka na obočí, která měla obrovský úspěch u žen. Americká firma Max Factor byla ve třicátých letech minulého století mezi jejími prvními klienty v oblasti kosmetiky.<sup>36</sup>

**Obrázek 2: Logo společnosti Schwan Cosmetics CR, spol. s.r.o.<sup>37</sup>**



Úspěch této společnosti se uskutečňuje prostřednictvím vytváření sítí. Proto se pravidelně spojuje s jejími partnery skrz síť Schwan Cosmetics Network, aby společně vytvořili přelomové nápady a další revoluci v oboru krásy. Koncern vlastní 8 výrobních závodů po celém světě: v Mexiku, Kolumbii, Německu, Česká republika, Brazílii, Číně a dva závody v USA a jejími obchodními partnery jsou závody v Jižní Africe, Indonésii a Rusku. Společnost zaručuje trvalou výrobu a krátké zásobovací trasy.<sup>38</sup>

---

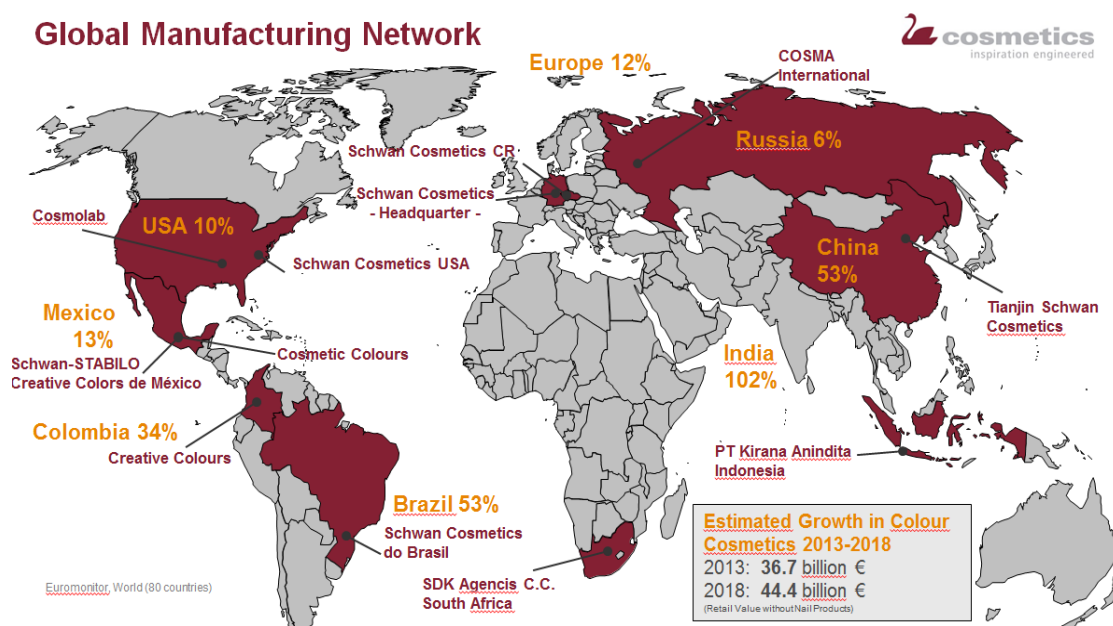
<sup>36</sup> CSR – Report 2016 [online časopis]. Heroldsberg : Schwan – STABILO Cosmetics, 2016, [cit. 2018-03-06]. s. 6. Dostupné z WWW: [https://www.schwancosmetics.com/static\\_files/SSC/Media/PDF/csren.PDF](https://www.schwancosmetics.com/static_files/SSC/Media/PDF/csren.PDF).

<sup>37</sup> Pořadatelé a partneři akce: Český Krumlov [online]. © 2006 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z WWW: [http://www.ckrumlov.info/docs/cz/kokr2008\\_partner.xml?style=printable](http://www.ckrumlov.info/docs/cz/kokr2008_partner.xml?style=printable).

<sup>38</sup> Interní dokumenty společnosti Schwan Cosmetics CR.



Obrázek 3: Globální výrobní síť<sup>39</sup>



### 3.1.1 Vývoj kosmetické tužky

- 1927 – Vznik první kosmetické tužky na obočí.
- 1946 – Vznik jednorázové rtěnky.
- 1977 – Zavedení MT procesu: kosmetická hmota se nalije přímo do dřevěné nebo plastové trubičky.
- 1987 – B-Matic: první kosmetika tužka s plastovým rotačním mechanismem.
- 1998 – Jumbo Matic: silnější tužka, která umožňuje rozsáhlejší aplikace pro oční stíny, rtěnku nebo korektor.
- 2000 – Liquid Color: označuje začátek éry voděodolného make-upu.
- 2005 – Pudrová tužka: první pudrové oční stíny s rotačním mechanismem ve světě.
- 2007 – Micro-Matic: tenká tužka pro přesné použití.
- 2013 – Precision Matic: tužka s aplikátorem.
- 2016 – MAGIC: jumbo tužka s pudrovým jádrem.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Interní dokumenty společnosti Schwan Cosmetics CR.

<sup>40</sup> CSR – Report 2016 [online časopis]. Heroldsberg : Schwan – STABILO Cosmetics, 2016, [cit. 2018-03-06]. s. 6. Dostupné z WWW: [https://www.schwancosmetics.com/static\\_files/SSC/Media/PDF/csren.PDF](https://www.schwancosmetics.com/static_files/SSC/Media/PDF/csren.PDF).

## 4 Charakteristika společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Dceřiná společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. působí v Českém Krumlově na jihu Čech od roku 2001. Firma je součástí celosvětové skupiny Schwan Cosmetics, která vznikla v roce 1970 jako člen skupiny Schwan STABILO Group. Je partnerem největších světových vyhlášených kosmetických firem a dalších zákazníků požadujících od svých výrobků špičkovou kvalitu a vyrábí výhradně na zakázku jako tzv. private label výrobce.

V současné době produkuje více než 150 mil. kusů dřevěných kosmetických tužek ročně ve více než 10 000 různých provedení a typech. Společnost se zabývá výrobou dřevěných kosmetických tužek na oční linky, konturovací linky na rty a je největším světovým výrobcem dřevěné dekorativní kosmetiky, která je na trhu poptávána převážně ženskou klientelou. V současné době zaměstnává cca 600 zaměstnanců.<sup>41</sup>

Třemi hlavními a důležitými faktory výše zmiňované společnosti jsou: „Lidé, Planeta, Zisk“, a proto jsou také součástí její firemní politiky. Znamená to trvale udržitelným způsobem zohledňovat sociální a ekologické faktory ve všech firemních procesech a udržovat finanční nezávislost.<sup>42</sup>

Před tím, než se produkt společnosti Schwan Cosmetics dostane do rukou zákazníka, prochází mnoha složitými výrobními procesy a přísnou kontrolou kvality. Kosmetické tužky se dají vyrobit z více než 800 různých surovin. Dodavatelé surovin většinou posílají své zboží přímo do sídla v Heroldsbergu, odkud jsou přeposílány do jednotlivých závodů v rámci firemní globální sítě nebo rovnou do dceřiných společností podle toho, o které suroviny se jedná.

Podnik pomocí nepřetržitého plánování zaručuje klientům dodávat jejich objednané zboží ve stanovených lhůtách a v perfektní kvalitě. Plán obsahuje přísná opatření, která chrání důležité výrobní činnosti a procesy.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> *Schwan Cosmetics CR, s.r.o.: O nás* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.jobs.cz/fp/schwan-cosmetics-cr-s-r-o-20603919/>.

<sup>42</sup> *Schwan Cosmetics CR, s.r.o.: O nás* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z WWW: <https://cz.linkedin.com/company/schwan-cosmetics-cr-s-r-o>.

<sup>43</sup> *CSR – Report 2016* [online časopis]. Heroldsberg : Schwan – STABILO Cosmetics, 2016, [cit. 2018-03-06]. s. 10. Dostupné z WWW: [https://www.schwancosmetics.com/static\\_files/SSC/Media/PDF/csren.PDF](https://www.schwancosmetics.com/static_files/SSC/Media/PDF/csren.PDF).

Při vývoji produktů podnik dbá na dodržování mezinárodních požadavků bezpečnostních norem surových materiálů, které hrají rozhodující roli ve výrobním procesu řízeným systémem kvality. Je to z toho důvodu, aby se zajistila odolnost výrobků vůči pokožce a očím. Při výběru surovin se řídí pokyny nezávislých specializovaných orgánů, jako je CIR (Cosmetic Ingredient Review) nebo SCCS (Výbor pro bezpečnost spotřebitelů). Důkazem kvality samotného výrobku je testování na začátku, v průběhu a na konci výroby. V případě potřeby se používají i testy dermatologických studií. Klienti si pak mohou zkontrolovat výsledky v mikrobiologických a analytických laboratořích. Během roku 2015/16 se účastnilo více než 400 uživatelů na těchto testech. Každý rok provádí společnost Schwan Cosmetics více než 100 testů na účinky používání make-upu.

Ve společnosti Schwan Cosmetics usilují o ochranu životního prostředí pro budoucí generace tím, že například nahrazují běžné světelné zdroje pomocí LED technologie a snaží se využívat energie z obnovitelných zdrojů. Pro zajímavost ve výrobním závodě v Mexiku proběhla kampaň na sázení stromků už třetí rok po sobě. Jen v roce 2016 zaměstnanci téhož závodu zasadili již 1000 stromů. Tímto způsobem chrání stávající lesy, neboť jsou důležitým zdrojem a zpomalí se tak tzv. "skleníkový efekt" na naší planetě.<sup>44</sup> V závodě v České republice v roce 2017 v rámci své společenské zodpovědnosti se zavázali vysadit jeden strom za každý 1 milion vyrobených kosmetických tužek, tudíž v hospodářském roce 2017/2018 by mělo být vysazeno 150 stromů.<sup>45</sup>

#### **4.1 Organizační struktura obchodního oddělení**

V dceřiné společnosti Schwan Cosmetics CR se obchodní oddělení skládá z obchodního ředitele, týmu obchodních zástupců, projektových týmů, servisního týmu obchodního oddělení a týmu designerů. Tým obchodních zástupců má 17 zaměstnanců a jsou rozděleny do tří skupin, podle toho pro jaký světadíl se specializují:

- EMEA – Specializace zakázek pro Evropu a střední Východ. V tomto týmu pracuje vedoucí manažer skupiny, 8 obchodních zástupců a 4 produktoví pracovníci.
- AMS/APAC – Specializace zakázek pro Severní a Jižní Ameriku, Asii a Pacifik. V tomto týmu pracuje vedoucí manažer skupiny, 4 obchodní zástupci a 3 produktoví pracovníci. Jedna pozice produktového pracovníka je neobsazena.

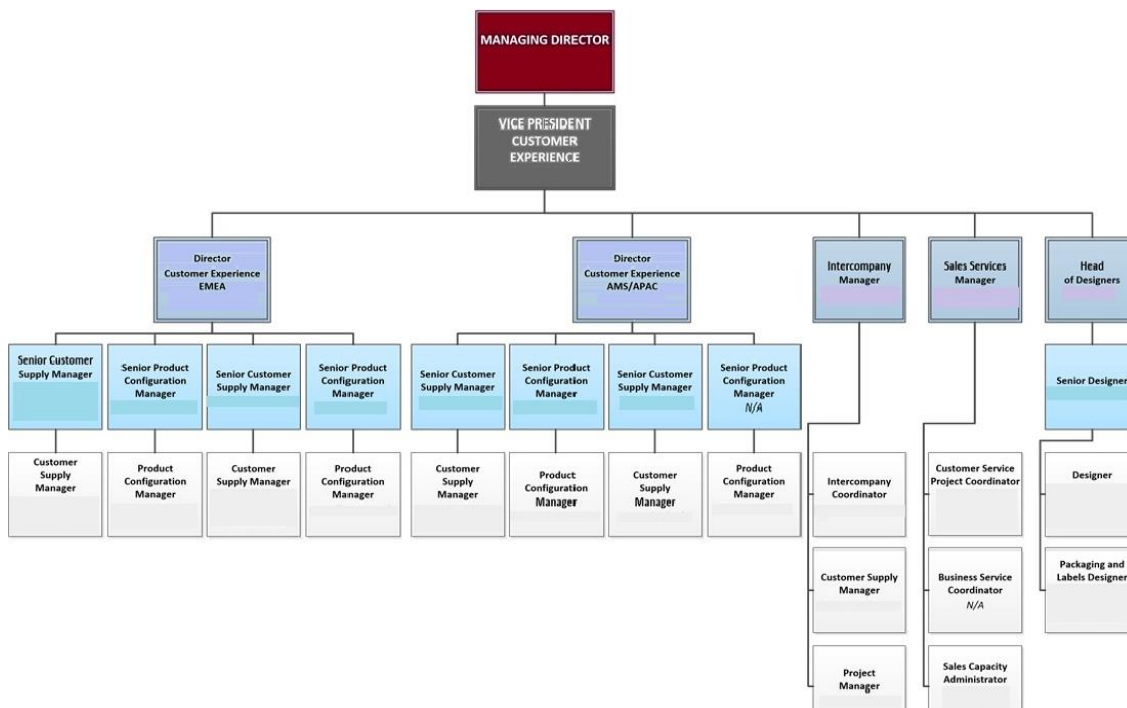
---

<sup>44</sup> CSR – Report 2016 [online]. Heroldsberg : Schwan – STABILO Cosmetics, 2016, [cit. 2018-03-06]. s. 10-16. Dostupné z WWW: [https://www.schwancosmetics.com/static\\_files/SSC/Media/PDF/csren.PDF](https://www.schwancosmetics.com/static_files/SSC/Media/PDF/csren.PDF).

<sup>45</sup> Schwan Cosmetics CR : Our story [online]. 14. 12. 2017 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.facebook.com/schwancosmetics/>.

- INTERCOMPANY – Specializace na vnitrofiremní (holdingový) obchod. Zadávání zakázek mezi mateřskou a dceřinou společností. Tento tým se skládá z jednoho vedoucího manažera skupiny, 2 obchodních zástupců a jednoho projektového pracovníka.<sup>46</sup>

**Obrázek 4: Organizační struktura<sup>47</sup>**



## 4.2 Náplň práce obchodního zástupce a podpůrného projektového týmu ve firmě Schwan Cosmetics CR

Práce obchodního zástupce ve firmě není zcela jednoduchá, protože pracovní náplň zahrnuje pestrou škálu činností. Je proto nezbytné, aby mělo každé obchodní oddělení k sobě podpůrný projektový tým, který se stará o servis, je nápomocný obchodním zástupcům a podílí se na jejich činnostech. Do pracovní náplně obchodního zástupce patří např.:

- Smluvní vztah se zákazníkem a jeho ukončení.
- Ověření zákazníka nebo jeho zastupující osoby.
- Parametrizace karty zákazníka a jeho režimu standardů.
- Vypořádání skladových zásob materiálu a zásob zboží zákazníka.
- Zpracování roční obchodní kapacity.
- Založení karty obchodní zakázky.

<sup>46</sup> Interní dokumenty společnosti Schwan Cosmetics CR.

<sup>47</sup> Interní dokumenty společnosti Schwan Cosmetics CR.

- Schvalování požadavku na termínový posun základní kapacity.
- Řešení požadavku na změnu plánovacích parametrů a produktové struktury.
- Přijetí požadavku od zákazníka na výrobu kosmetické tužky.
- Zpracování obchodní zakázky.
- Zaslání zakázky k plánování.
- Potvrzení zakázky zákazníkovi.
- Ověření připravenosti k expedici.
- Řízení systému odvolávek zboží.
- Fakturace a vytvoření balícího listu z prodejní objednávky.
- Oznámení o realizaci expedice zboží zákazníkovi.<sup>48</sup>

### 4.3 Hodnotící kritéria týmu obchodního oddělení

Svoji pracovitostí a svědomitostí se snaží dodržovat následující kritéria, která jsou většinou vyhodnocována týdně, měsíčně a nadečtem, tzn. od začátku hospodářského roku k tomu danému dni. Patří mezi ně např.:

- Počet zpracovaných řádků objednávek měsíčně v ks.
- Podíl reklamovaných zakázek měsíčně v %.
- Podíl reklamovaných zakázek nadečtem v %.
- Včas zpracované požadavky na správce obchodní kapacity měsíčně v %.
- Podíl pohledávek po splatnosti v %.
- Podíl pohledávek po splatnosti. EU v %.
- Podíl pohledávek po splatnosti. APAC v %.
- Podíl pohledávek po splatnosti. Intercompany v %.
- Naplněnost výrobní kapacity Slim týdně.
- Nevyužitá kapacita obchodního plánu Slim týdně.
- Podíl objemu včas zadaných zakázek Slim týdně.
- Podíl zakázek bez termínového posunu týdně.
- Naplněnost aktuální výrobní kapacity Jumbo nadečtem.
- Nevyužitá kapacita obchodního plánu Jumbo týdně.
- Podíl objemu včas zadaných zakázek Jumbo týdně.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Interní dokumenty společnosti Schwan Cosmetics CR.

<sup>49</sup> Interní dokumenty společnosti Schwan Cosmetics CR.

Mezi dvě hlavní kritéria ovlivňujících prémiovou složku mzdy, podle kterých je celý tým obchodního oddělení hodnocen měsíčně, patří:

- Podíl skladových dodávek dodaných v potvrzeném čase a požadovaném množství v %.
- Pohledávky po splatnosti v %.<sup>50</sup>

## 5 Marketingový výzkum

Historie tohoto výzkumu sahá až do 19. století, kdy se v Americe poprvé zrealizoval výzkum chování a rozhodování voličů v prezidentských volbách. Marketingový výzkum je funkce, která slučuje veřejnost nebo spotřebitele s podnikem na základě informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů.<sup>51</sup> Správně provedený marketingový výzkum pomáhá manažerům v rozhodování tím, že snižuje míru rizika a informační nejistoty při plánování. Zároveň je díky němu možné kontrolovat již probíhající marketingové operace a v případě potřeby rozhodnout o jejich přizpůsobení tak, aby více vyhovovaly změněným podmínkám na trzích.<sup>52</sup>

Marketingový výzkum se skládá z pěti následujících kroků:

1. Definování problémů a cílů výzkumu.
2. Sestavení plánu výzkumu.
3. Shromáždění informací.
4. Analýza informací.
5. Prezentace výsledků.<sup>53</sup>

### **Techniky sběru dat**

#### **Pozorování**

Pozorování je způsob získávání primárních informací za pomoci vyškolených pracovníků. Pozorovatel do pozorovaných skutečností nijak nezasahuje. Pozorování lze

---

<sup>50</sup> Interní dokumenty společnosti Schwan Cosmetics CR.

<sup>51</sup> FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. s. 13. ISBN 80-7226-811-2.

<sup>52</sup> PŘÍBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*, Praha : Grada, 1996. s. 21. ISBN 80-7169-299-9.

<sup>53</sup> FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. s. 14. ISBN 80-7226-811-2.

provádět buď skrytě, nebo zjevně. Skrytě za předpokladu, že by účast pozorovatele mohla narušit pozorované skutečnosti. Předem je nutné si stanovit, co má být předmětem pozorování nebo jakým způsobem budou jevy sledovány.

### **Osobní rozhovory**

Jsou založeny na přímé komunikaci s respondentem, tváří v tvář. Provádí se na předem určeném místě. Jejich výhodou je, že víme, kdo nám na naše otázky odpovídal. Při rozhovoru můžeme s dotazovaným také navázat kontakt a případně mu nějaké otázky vysvětlit. Nevýhodou je, že si zachovává méně anonymity.

### **Experiment**

Tato metoda sleduje vliv jednoho jevu na druhý a to v nově vytvořené situaci. Přitom se snaží vysvětlit chování vytvořené situace.

### **Písemné dotazování**

Dotazování patří k nejpoužívanějším metodám sběru dat. Při sestavování dotazníku je potřeba soustředit se na jeho správné složení, neboť špatně sestavený dotazník může zpochybnit získané informace a tudíž nemusí odpovídat cílům marketingového výzkumu.<sup>54</sup>

Dotazník by měl respondenta upoutat svou grafickou úpravou (např. barva, kvalita papíru) a to až do té míry, že respondent bude chtít věnovat čas a námahu k vyplnění dotazníku. Důležitá je také úvodní stránka. Úvodní text by měl vzbudit zájem respondenta a informovat ho o významu jeho odpovědí pro řešení výzkumného problému. Podstatné je také pořadí otázek v dotazníku. Na začátek se řadí otázky, které vzbuzují v respondentovi zájem. Doprostřed radíme otázky, na které je potřeba se soustředit a jsou pro marketingový výzkum důležité. Na konci by se měly nacházet otázky méně významné.<sup>55</sup>

Existují tři typy otázek a to otevřené, uzavřené a polouzavřené. Při otevřených otázkách může respondent odpovědět zcela volně, jelikož nemá na výběr žádné varianty.

---

<sup>54</sup> FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. s. 33-48. ISBN 80-7226-811-2.

<sup>55</sup> FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. s. 33-34. ISBN 80-7226-811-2.

Velká výhoda těchto otázek je, že respondent může přijít s něčím novým, co by dotazovaného ani nenapadlo. Dále je potřeba při takovém druhu otázek se soustředit na odpověď.

Naopak u uzavřených otázek je potřeba, aby si respondent vybral jednu z nabízených odpovědí.<sup>56</sup>Nevýhodou je, že takové otázky nemusí být úplně výstižné. Další nevýhodou je, že z odpovědí na otázky nelze poznat, zda respondent dané problematice rozumí a náhodou nevyplnil dané otázky jen tak ledabyly. Naštěstí se tento problém dá vyřešit tak, že se na konci nabízených odpovědí napíše varianta „jiné“ a respondent má tak možnost odpovědět podle svého uvážení. Otázky polouzavřeného typu jsou kombinací otevřených a uzavřených otázek.

Nejčastější způsob rozdávaní dotazníků je osobní předání přímo respondentovi nebo rozesílání poštou. Návratnost dotazníku souvisí s tím, jak dotazník respondenty zaujal. Z tohoto důvodu raději posíláme větší množství dotazníků, než je potřeba. V případě, že se budou v dotazníku objevovat otázky, které se bezprostředně respondentů týkají, bude jejich návratnost větší.<sup>57</sup>

## **Typy marketingového výzkumu**

### **Kvalitativní výzkum**

Kvalitativní výzkum zjišťuje příčiny a důvody lidského chování. Zaměřuje se na určitý jev u malého vzorku nositelů. Zkoumá např. postoje a názory na určitou problematiku. Mezi nejčastěji používané metody patří: hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor a projektivní techniky.<sup>58</sup>V praxi se zde uplatňuje kombinace otevřených a uzavřených otázek. Klíčovou otázkou zde zůstává „proč“, z jakého důvodu. Oproti kvantitativnímu výzkumu je méně nákladný a také rychlejší.

---

<sup>56</sup> BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Spotřebitel: chování spotřebitele a jeho výzkum*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2007. s. 135. ISBN 978-80-245-1275-4.

<sup>57</sup> FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. s. 37-42. ISBN 80-7226-811-2.

<sup>58</sup> *Marketingový výzkum: jeho techniky a fáze* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z WWW: <http://www.marketing-mix.cz/reklama-offline/152-marketingovy-vyzkum-jeho-techniky-a-faze-a.html>.



## **Kvantitativní výzkum**

Při kvantitativním výzkumu jsou informace poskytnuty od velkého vzorku respondentů. Otázky jsou převážně uzavřené. Klíčovou otázkou zůstává „kolik“.<sup>59</sup>

### **5.1 Plán marketingového výzkumu**

Pro marketingový výzkum byla vybrána metoda kvalitativní a to technikou dotazování. Dotazník je zaměřený na hodnocení spokojenosti obchodních zástupců ve firmě Schwan Cosmetics CR, na základě kterého by se měli zjistit jejich postoje a názory, které by objasnily, jakým způsobem je možné zvýšit jejich spokojenost ve firmě. Respondenti budou mít také na výběr z několika možností motivace, které by upřednostňovali. Hlavní podstatou těchto výsledků je najít způsoby, jak obchodní zástupce motivovat k ještě lepším výsledkům.

#### **Cíl marketingového výzkumu**

Cílem marketingového výzkumu je zjistit, zda jsou obchodní zástupci firmy Schwan Cosmetics CR spokojeni se způsobem vedení jejich nadřízených a popřípadě najít způsoby ke zlepšení jejich dosavadní spokojenosti.

#### **Metody a techniky sběru dat**

Zjišťování informací bylo vedeno formou písemného dotazování. Dotazník byl vytištěn a obchodním zástupcům předáván osobně, aby bylo možné vysvětlit případné náměty k otázkám.

#### **Struktura dotazníku**

Pro sběr informací byly sestaveny dva zcela anonymní dotazníky. První dotazník, který je určený pro obchodní zástupce, obsahuje 23 otázek. Otázky jsou většinou uzavřeného typu. Uprostřed dotazníku jsou otázky č. 16, 17 a 19, které jsou škálového typu. Na konci dotazníku jsou pak položeny tři identifikační otázky 21, 22 a 23 na sociodemografickou oblast (pohlaví, věk, vzdělání). Druhý dotazník, který je určen pro vedoucí manažery obsahuje 20 otázek, které jsou také většinou uzavřeného typu. Nachází se zde pouze jedna otázka č. 5 polouzavřeného typu. Na závěr jsou otázky č. 18,

---

<sup>59</sup> BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Spotřebitel: chování spotřebitele a jeho výzkum*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2007. s. 125-132. ISBN 978-80-245-1275-4.

19, 20 zaměřeny na sociodemografickou oblast. Dotazníky jsou k nahlédnutí v příloze bakalářské práce.

### **Velikost výběrového vzorku**

Výběr vzorku je reprezentativní, odpovídá tedy cílové skupině marketingového výzkumu. Dotazník byl předán 14 obchodním zástupcům a 3 vedoucím manažerům firmy Schwan Cosmetics CR. Vzorek zahrnují jak ženy, tak i muže.

### **Předvýzkum**

Vlastnímu marketingovému výzkumu předcházela předvýzkum, který si kladl za cíl prověřit srozumitelnost a časovou náročnost vyplnění dotazníků. Předvýzkum obou dotazníků byl proveden na 4 lidech z jiného oddělení.

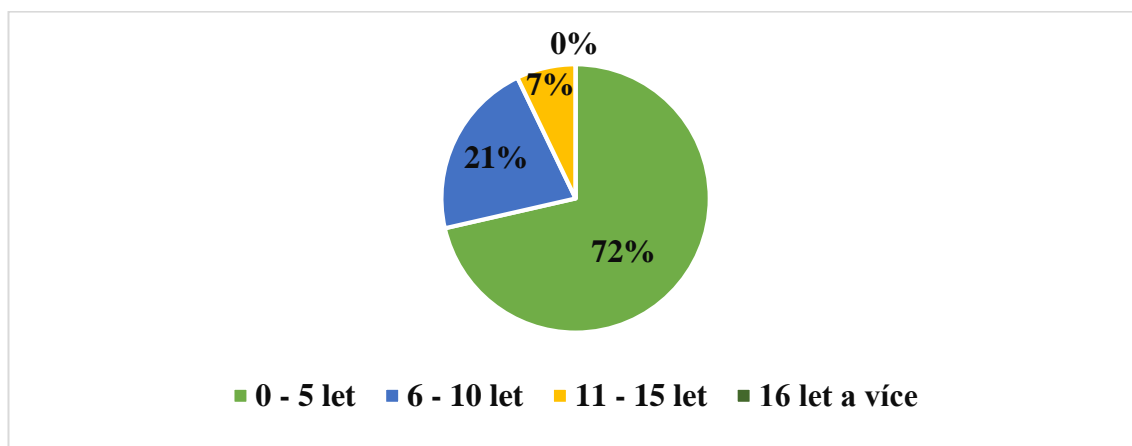
### **Časový harmonogram**

Předvýzkum dotazování, v jehož průběhu nebyly zjištěny žádné zásadní problémy s vyplňováním dotazníků, byl zrealizován ke konci měsíce února. Na začátku měsíce března se uskutečnilo už samotné dotazníkové šetření. Vyhodnocení otázek probíhalo v polovině měsíce března.

## **5.2 Vyhodnocení marketingového výzkumu**

V této kapitole se nachází analýza a hodnocení získaných dat z marketingového výzkumu dle jednotlivých otázek, které na sebe chronologicky navazují, a to jak z pohledu podřízených, tak i z pohledu vedoucích zaměstnanců.

**Graf 1: Jak dlouho pracujete u firmy na pozici obchodního zástupce?<sup>60</sup>**



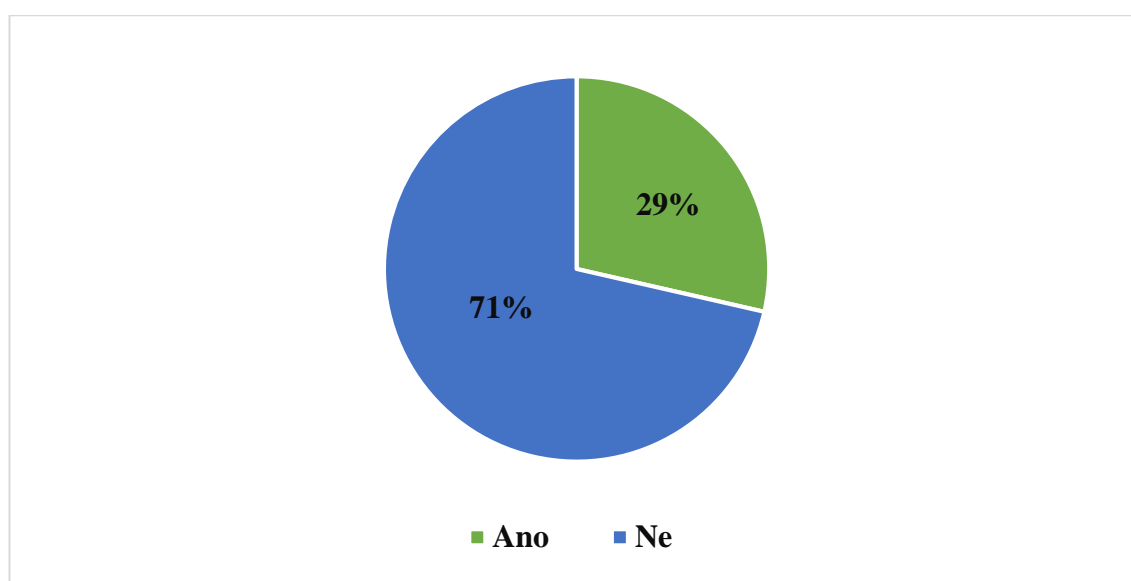
<sup>60</sup> Vlastní výzkum.

První otázka se zabývala tím, jak dlouho pracují zaměstnanci na pozici obchodního zástupce u firmy Schwan Cosmetics CR. Ze 100 % dotázaných obchodních zástupců, odpověděla většina zaměstnanců, konkrétně 72 %, že ve firmě pracují 0-5 let. Celkem 21 % zaměstnanců odpovědělo, že ve firmě pracuje 6-10 let a jen 7 % je ve firmě déle jak 10 let.

Z výzkumu je patrné, že na obchodním oddělení převážně pracují noví zaměstnanci, což může být způsobeno tím, že firma se rozhodla posílit obchodní oddělení z důvodu vzrůstu objemu zakázek nebo byl na oddělení vyvíjen velký tlak a tím zvýšena fluktuace kmenových zaměstnanců.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: Na pozici vedoucího manažera obchodních zástupců ve firmě Schwan Cosmetics CR pracuje 0-5 let 33 %, 6-10 let 33 % a 11-15 let 34 % manažerů.

**Graf 2: Pracujete často nad rámec Vaší pracovní doby? <sup>61</sup>**



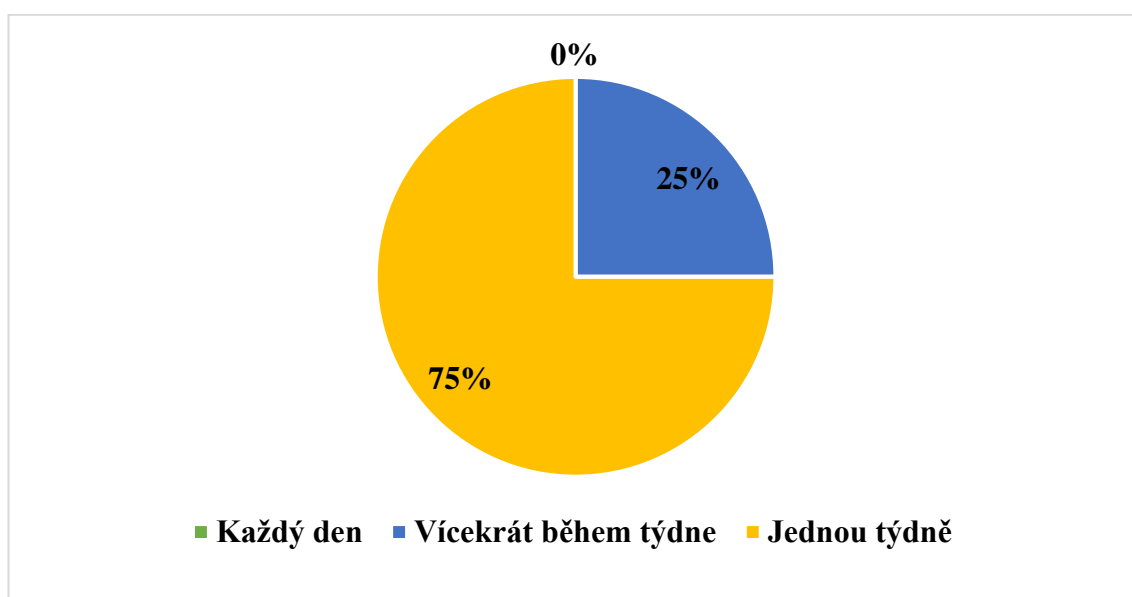
Druhá otázka se zaměřovala na to, zda zaměstnanci obchodního oddělení pracují často nad rámec své pracovní doby. Celkem 29 % zaměstnanců odpovědělo, že v práci zůstávají déle a více než polovina zaměstnanců odpověděla, že nad rámec pracovní doby nepracují. To znamená, že ačkoliv je tato práce časově náročná, dá se zvládat i během řádné pracovní doby. Občas je však nezbytné, aby zaměstnanec kvůli svým pracovním povinnostem zůstal na pracovišti déle.

<sup>61</sup> Vlastní výzkum.

Všeobecně lze však říci, že práce nad rámec pracovní doby nebývá často doménou obchodních zástupců či zaměstnanců na pozicích obdobného charakteru, ať už na vyšších či nižších pracovních postech, ale je spíše záležitostí lidí pracujících v podnicích v oblasti samotné výroby a například jejich kontroly a podobně.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: Nad rámec pracovní doby pracuje 100 % manažerů.

**Graf 3: Pokud jste i druhé otázky zvolili kladnou odpověď („ano“), odpovězte na následující otázku. Jak často pracujete nad rámec Vaší pracovní doby?<sup>62</sup>**



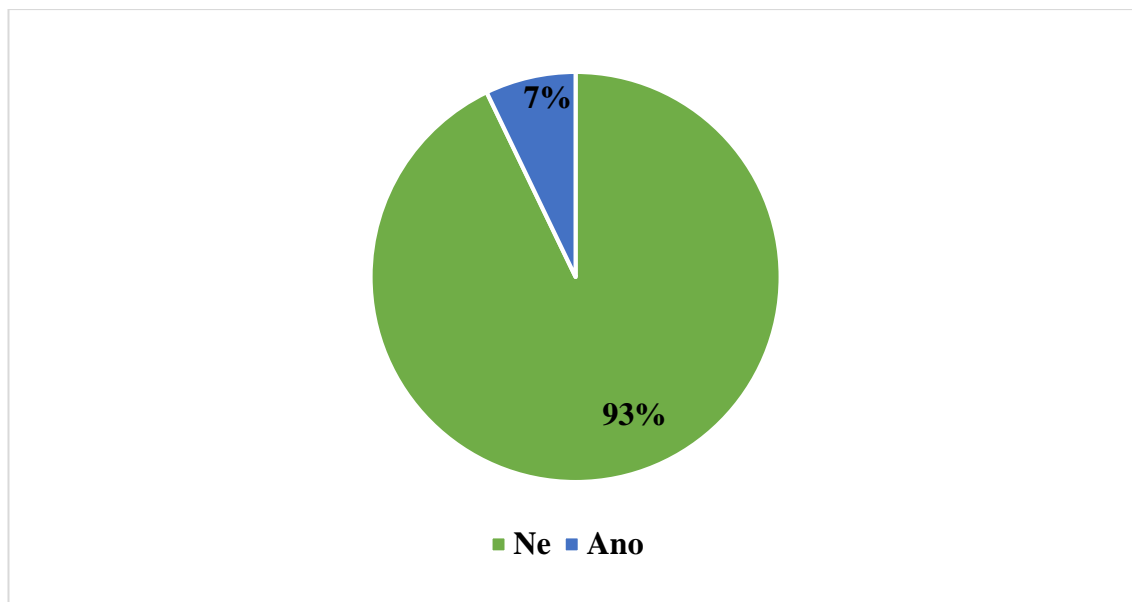
V rámci této otázky č. 3 byla snaha zjistit, jak často zbylých 29% obchodních zástupců, kteří na otázku č. 2 odpověděli ano, pracuje nad rámec stanovené pracovní doby. Čtvrtina ze 100 % odpověděla, že je nutné zdržet se v práci vícekrát v průběhu pracovního týdne. Jednou týdně zůstává déle v zaměstnání 75 % dotazovaných. Z těchto odpovědí vyplývá, že pracovní zatížení zmiňované skupiny obchodních zástupců je standardní a nevyžaduje žádné zásadní prodlužování řádné pracovní doby.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: I v tomto případě se odpovědi vedoucích zaměstnanců liší, podobně jako tomu byla v otázce č. 1. Rozdíl však spočívá v tom, že v první otázce byla odpověď jasně daná datem podpisu pracovní smlouvy a přijetím do pracovního poměru. Tato otázka je čistě individuální a každý z manažerů tráví

<sup>62</sup> Vlastní výzkum.

v zaměstnání nad rámec pracovní doby jiný čas. Každý den jsou v práci déle 33 %, vícekrát během týdne 33 % a jednou týdně 34 % manažerů.

**Graf 4: Dostáváte za přesčasové hodiny nějaké benefity?<sup>63</sup>**



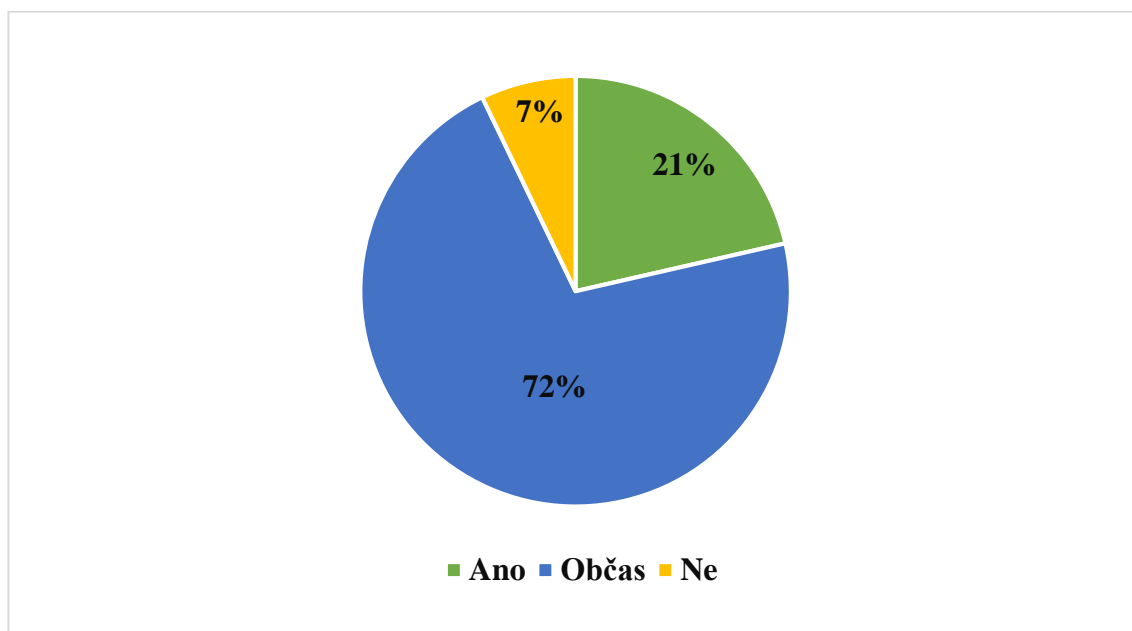
Po vyhodnocení otázky č. 4 a odpovědí na ni zodpovězených, se dostáváme ke zcela jasnému výsledku. Konkrétně 93 % obchodních zástupců nedostává za svoji práci v rámci přesčasových hodin benefity. Pouhých 7 % zaměstnanců benefity dostává po dohodě s nadřízeným za čas strávený na nových projektech po pracovní době. Firma očekává od všech THP pracovníků loajalitu k firmě, a proto na konci měsíce zbylé přesčasové hodiny propadají na vrub podniku. To ale neznamená, že přesčasové hodiny nemohou využít např. k návštěvě lékaře. Co je však možné z grafu vyčíst, je fakt, že obchodní zástupci nemají dostatečný stimul, aby se práci věnovali déle, než se od nich očekává.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: U této otázky je odpověď zcela jednoznačná. Všichni manažeři odpověděli, že žádné benefity za přesčasové hodiny nemají. Proč? To je otázka týkající se vnitropodnikových záležitostí. Odpovědi se ztotožnily s názory obchodních zástupců. Bylo dodatečně zjištěno, že manažerům stejně jako obchodním zástupcům propadají na konci měsíce přesčasové hodiny na vrub podniku.

---

<sup>63</sup> Vlastní výzkum.

**Graf 5: Je na Vás vyvíjen tlak ze strany zákazníků?<sup>64</sup>**



Otázka č. 5 se týkala toho, zdali je na zaměstnance vyvíjen tlak ze strany zákazníků. Odpověď 72 % dotazovaných zněla tak, že na ně občas bývá vyvíjen tlak. Dalších 21 % lidí uvedlo, že je na ně tlak vyvíjen vždy. Pouze 7 % zvolilo odpověď „ne“. Výsledek tohoto grafu potvrzuje, že s nátlakem ze strany zákazníků je vždy třeba počítat a to už v jakémkoliv oboru podnikání. Je totiž nutné si uvědomit, jak významnou roli hraje právě zákazník, jakožto koncová složka prodejního procesu.

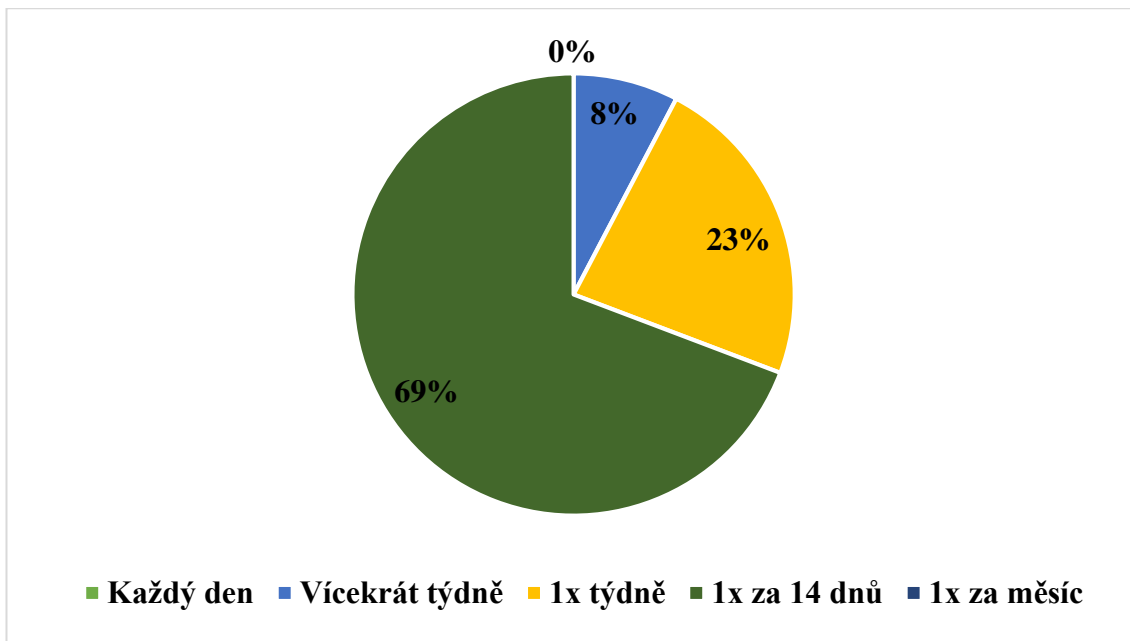
Pokud firma dokáže ustát tlak zákazníka například požadavky na dodací lhůty, nižší ceny, vysokou kvalitu a individuální změny v provedení výrobku, pak musí dříve či později dojít k ekonomickému progresu v jeho nejrůznějších podobách. V opačném případě je třeba počítat například s možným poklesem tržeb či jiným problémem, který je reálnější v případě malých a středních podniků. Je zde tedy na místě přirovnání „Náš zákazník, náš pán“, platné nejen kdysi v době, kdy docházelo k prvnímu směnnému obchodu, ale i dnes.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: Manažeři mají stejný názor ohledně požadavků zákazníků na jejich podřízené. Konkrétně 67 % manažerů se domnívá, že zákazníci občas mají zvýšené požadavky a 33 % má pocit, že se tomu tak děje často.

---

<sup>64</sup> Vlastní výzkum.

**Graf 6: Pokud jste u předchozí otázky odpověděli kladně („ano“ nebo „občas“), odpovězte na následující dvě otázky. Jak často je na Vás vyvíjen tlak ze strany zákazníků?<sup>65</sup>**

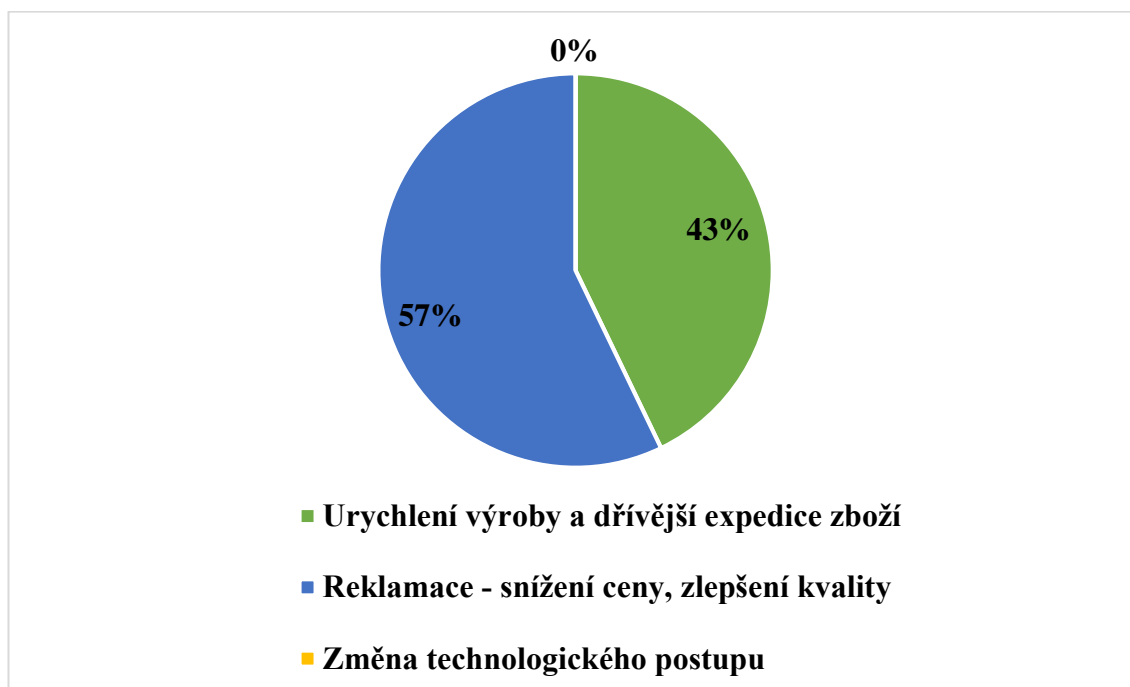


Z grafu č. 5 bylo zjištěno, že na převážnou většinu obchodních zástupců je skutečně vyvíjen tlak ze strany zákazníků. Ovšem v tomto grafu č. 6 je možné pro změnu zjistit, jak často. Je naprosto zřetelné, že s tlakem ze strany zákazníka se musí potýkat alespoň jednou za 14 dní v rámci firmy více než 1/2 lidí (69 %). Dále 23 % zaměstnanců se s tlakem zákazníka musí vyrovnávat jednou za týden a zbytek (8 %) vícekrát do týdne. Podíl jednotlivých odpovědí se liší v tom, jak naléhavý je aktuální problém, který jednotlivý obchodní zástupce se zákazníkem řeší nebo o jak náročného zákazníka se jedná.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: V tomto případě mají manažeři téměř stejný názor, co se týče intenzity požadavků na obchodní zástupce. Celkem 67 % si myslí, že minimálně jednou týdně jsou požadavky na podřízené skutečně kladeny. Pouze 33 % manažerů má za to, že k tomu dochází jednou za 14 dní.

<sup>65</sup> Vlastní výzkum.

**Graf 7: Čím je na Vás nejčastěji vyvíjen tlak ze strany zákazníka?<sup>66</sup>**



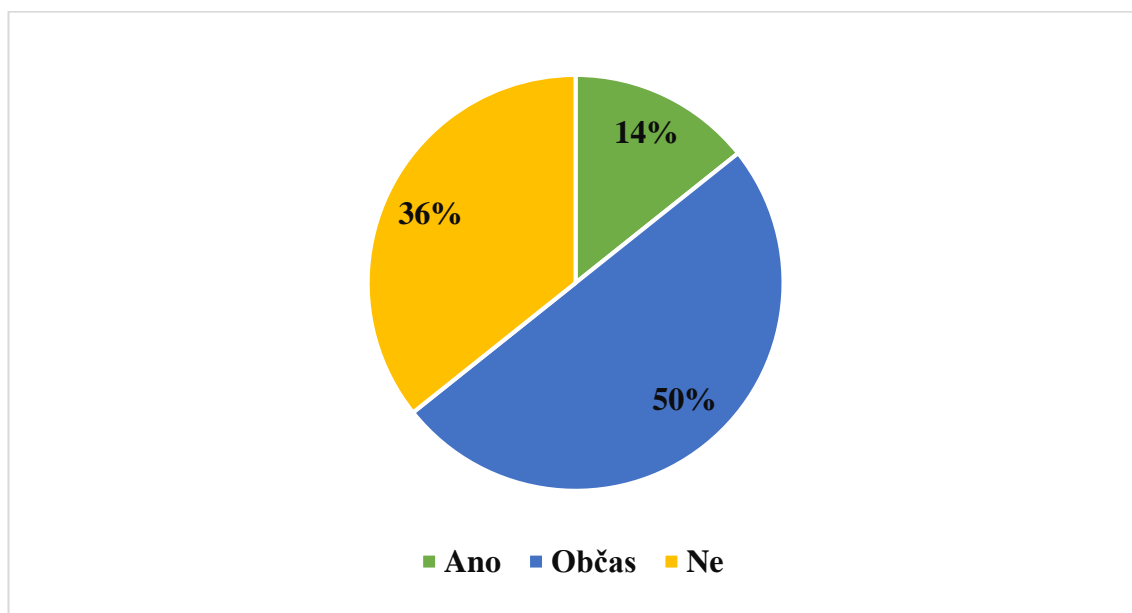
Tento graf č. 7 se zabývá konkrétními příčinami, proč vlastně zákazník vyvíjí na dané obchodní zástupce takový tlak. Už na první pohled je jasné, že jakékoliv změny technologických postupů nejsou častým požadavkem ze strany zákazníků. To je jistě pozitivní zpráva, neboť takové změny jsou velmi nákladné, a pokud to není nutné, je lepší se tímto problémem nezabývat. Další dva aspekty zmíněné v grafu již ovšem problémem jsou, protože 43 % obchodních zástupců uvádí jako nejčastější důvod tlaku ze strany zákazníka urychlení výroby a dřívější expedici zboží. Ostatní obchodní zástupci (57 %) uvádějí jako hlavní příčinu tlaku ze strany klienta reklamace. V obou případech je na místě doporučení, zaměřit se na výrobní proces jako na klíčový zdroj problému. Je možné konzultovat problém například s vedením úseku kvality a zaměstnanci, kteří mají na starosti přímo řízení výrobního procesu jako takového, popřípadě se zaměstnanci logistiky.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: V této otázce se názory manažerů a obchodních zástupců podstatně liší. Všichni manažeři se shodují v tom, že požadavky zákazníka souvisí pouze s urychlením výroby a dřívější expedicí zboží. Žádnému z vedoucích zaměstnanců nepřipadá reklamace a změna technologického postupu nejčastějším požadavkem ze strany zákazníků.

<sup>66</sup> Vlastní výzkum.



**Graf 8: Je na Vás vyvíjen tlak ze strany zaměstnavatele?<sup>67</sup>**



Graf č. 8 se týká toho, jestli je na zaměstnance vyvíjen tlak ze strany jejich zaměstnavatele. Polovina zaměstnanců odpověděla, že na ně bývá občas vyvíjen tlak. Naopak odpověď dalších 36 % zaměstnanců zněla tak, že nátlak ze strany zaměstnavatele nepocítují. Což je kladná odpověď. Pouze 14 % obchodních zástupců potvrdilo nátlak ze strany svého zaměstnavatele.

Tato otázka č. 8 v souvislosti s otázkou č. 5 „Je na Vás vyvíjen tlak ze strany zákazníka?“ slouží k utvoření si obrazu o náročnosti práce na této pozici. Zvýšené nároky na obchodní zástupce by mohly vést ke zvýšené fluktuaci lidí na obchodním oddělení. Velké procento nových zaměstnanců, jak bylo uvedeno v otázce č. 1, tuto domněnku potvrzuje.

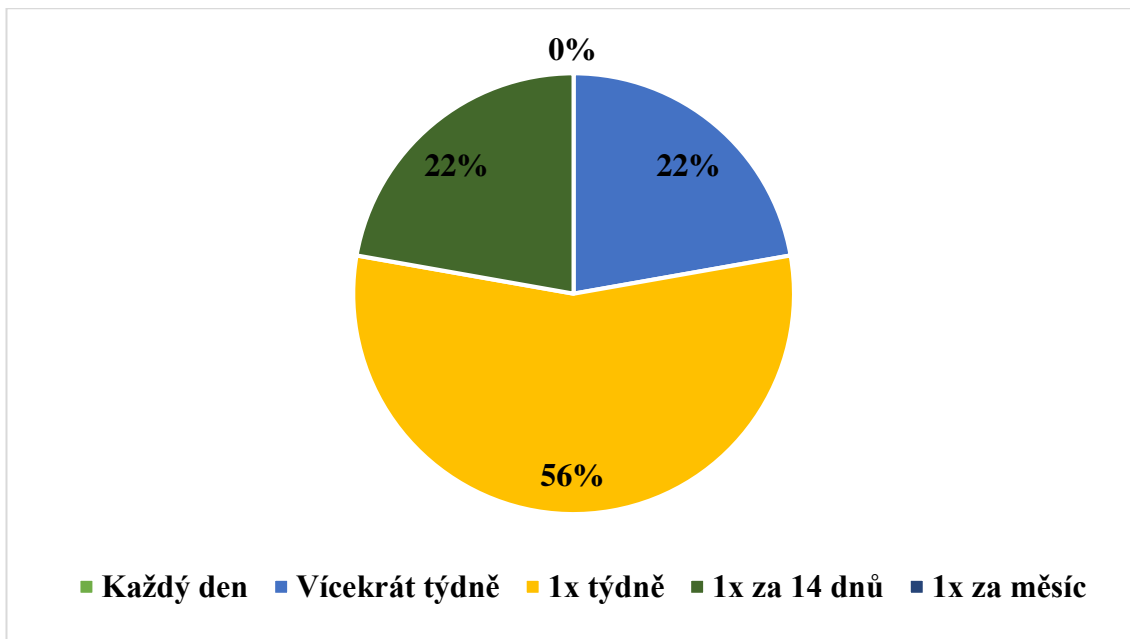
Na nátlaku zaměstnavatele lze najít pozitiva i negativa. Lze jej však pokládat za nezbytný, aby bylo možné dosáhnout dobrých hospodářských výsledků na konci roku. Proto se pro tuto pozici hodí psychicky odolní jedinci.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: Otázka pro vedoucí zaměstnance byla formulována jiným způsobem, tedy, zda manažeři dostatečně motivují svoje podřízené k vyšším pracovním výkonům. Konkrétně 67 % manažerů má pocit, že podřízené zcela motivují a 33 % manažerů si myslí, že je spíše motivuje.

---

<sup>67</sup> Vlastní výzkum.

**Graf 9: Pokud jste u předchozí otázky odpověděli kladně („ano“ nebo „občas“), odpovězte na následující dvě otázky. Jak často je na Vás vyvíjen tlak ze strany zaměstnavatele?<sup>68</sup>**

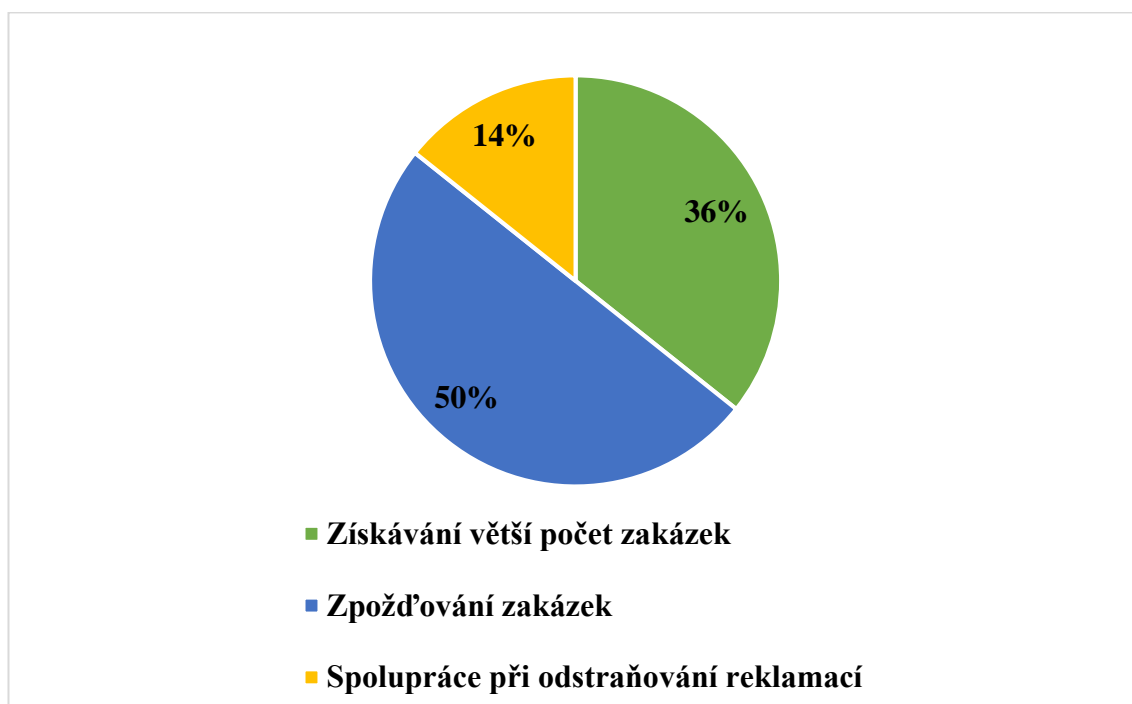


Z údajů obsažených ve výše zmíněném grafu č. 9 vidíme, že 56 % obchodních zástupců čelí tlaku ze strany zaměstnavatele jednou týdně, dalších 22 % vícekrát týdně a stejný počet jednou za 14 dní. Rozdílové hodnoty jsou způsobeny náplní práce či momentální důležitostí určité zakázky a přidělenými zákazníky.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: Tato otázka č. 9 je také formulována jiným způsobem a souvisí s otázkou č. 8. Zde se odpovědi manažerů liší. Každý den motivuje své podřízené 33 % manažerů, vícekrát týdně 33 % a jednou týdně 34 %. Je zde vidět, že každý z nich má na způsob motivování k vyšším výkonům jiný pohled.

<sup>68</sup> Vlastní výzkum.

**Graf 10: Z jakého důvodu si myslíte, že je na Vás vyvíjen tlak ze strany zaměstnavatele?<sup>69</sup>**



Odpovědi na otázku č. 10 se naprosto liší, což je dáno odlišnými důvody, kterými může být vyvíjen tlak na obchodní zástupce, jak ze strany nadřízených, tak ze strany výroby. Polovina (50 %) pocítuje tlak kvůli zpoždění zakázek ze strany výroby. Odlišný důvod má 36 % obchodních zástupců. Ti se domnívají, že tlak ze strany jejich vedoucích souvisí se získáváním většího objemu zakázek a zbývajících 14 % se musí s tlakem vyrovnat z důvodu ne moc dobré spolupráce při odstraňování reklamací.

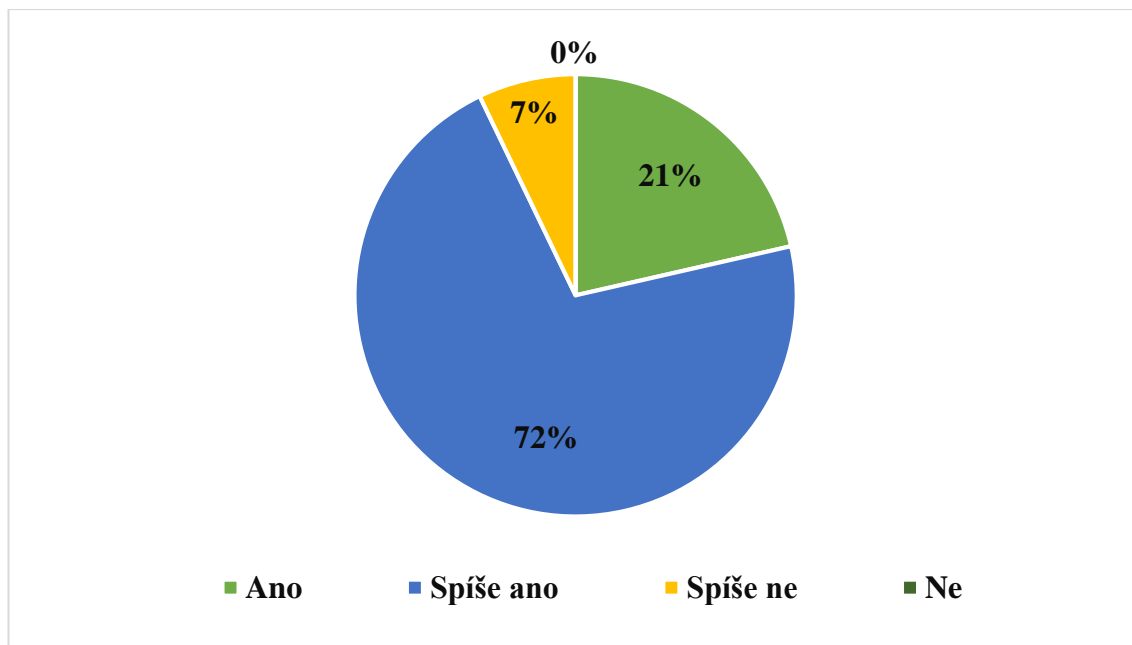
Při pohledu na graf č. 10 by se dalo určitě vyvodit doporučení jako například správné vybalancování poptávky po nových klientech a dodržování řádných termínů zakázek. Musíme mít ovšem na paměti, že zpoždění zakázek nemohou vždy obchodní zástupci ovlivnit. Není jednoduché při získávání zakázek zákazníkovi naslibovat nemožné a posléze mu oznámit, že se zakázka z důvodu problému ve výrobě zpozdí o několik dnů, někdy i týdnů. Na druhou stranu obchodní zástupci mají dostatek znalostí a osobních schopností, aby vzniklé reklamace řádně vyřídili a problémy se zpožděním zakázek eliminovali.

Odpověď určená pro vedoucí zaměstnance: Zde můžeme opět nalézt nesrovnalosti v odpovědích z obou stran. Názory 67 % manažerů se přiklání k odpovědím 36 % respondentů, že největší tlak je na ně kladen z důvodu získávání většího počtu zakázek

<sup>69</sup> Vlastní výzkum.

a pouze 33 % má pocit, že důvodem vyššího tlaku ze strany výroby je zpoždování zakázek. Žádný manažer kupodivu neuvádí spolupráci při odstraňování reklamací jako příčinu tlaku na podřízeného.

**Graf 11: Dostáváte od svého nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu k vykonané práci?<sup>70</sup>**



Otázka č. 11 se zabývala tím, zda mají zaměstnanci pravidelnou zpětnou vazbu k jejich vykonané práci. Odpověď většiny dotazovaných, konkrétně 72 %, byla „spíše ano“. Dalších 21 % zaměstnanců se s touto odpovědí shoduje. Jen 7 % odpovědělo záporně.

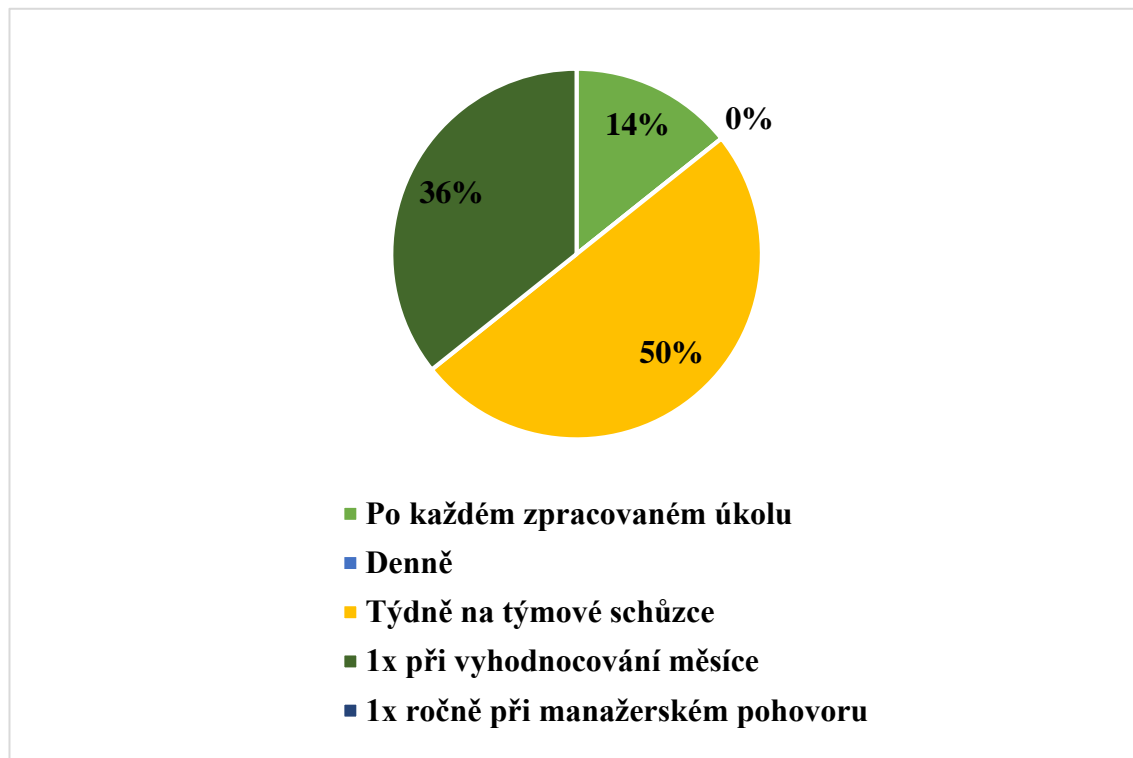
Z výzkumu vyplývá, že nadřízení obchodního oddělení v této firmě většinou kladou důraz na hodnocení, jak v kladném, tak v záporném měřítku. Zcela určitě komunikují s týmem, poskytují jim informace o jejich práci a to jak o jejich úspěších, tak o jejich nedostacích.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: Pokud se díváme na odpovědi manažerů položené na tuto otázku, musíme si všimnout, že svým podřízeným rozhodně dávají pravidelně zpětnou vazbu k vykonané práci. Celkem 67 % manažerů dává dle svého názoru zpětnou vazbu v každém případě a zbylých 33 % jí dává dostatečně. Tvrzení manažerů se shodují i s názory jejich podřízených, což potvrzuje dobré pracovní vztahy

<sup>70</sup> Vlastní výzkum.

ve smyslu „nadřízený – podřízený“. Manažeři rovněž uvádějí, že dávají svým podřízeným možnost na tuto zpětnou vazbu reagovat. Na tom se shodli všichni manažeři.

**Graf 12: Pokud jste u předchozí otázky odpověděli kladně („ano“ nebo „spíše ano“). Jak často dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu?<sup>71</sup>**

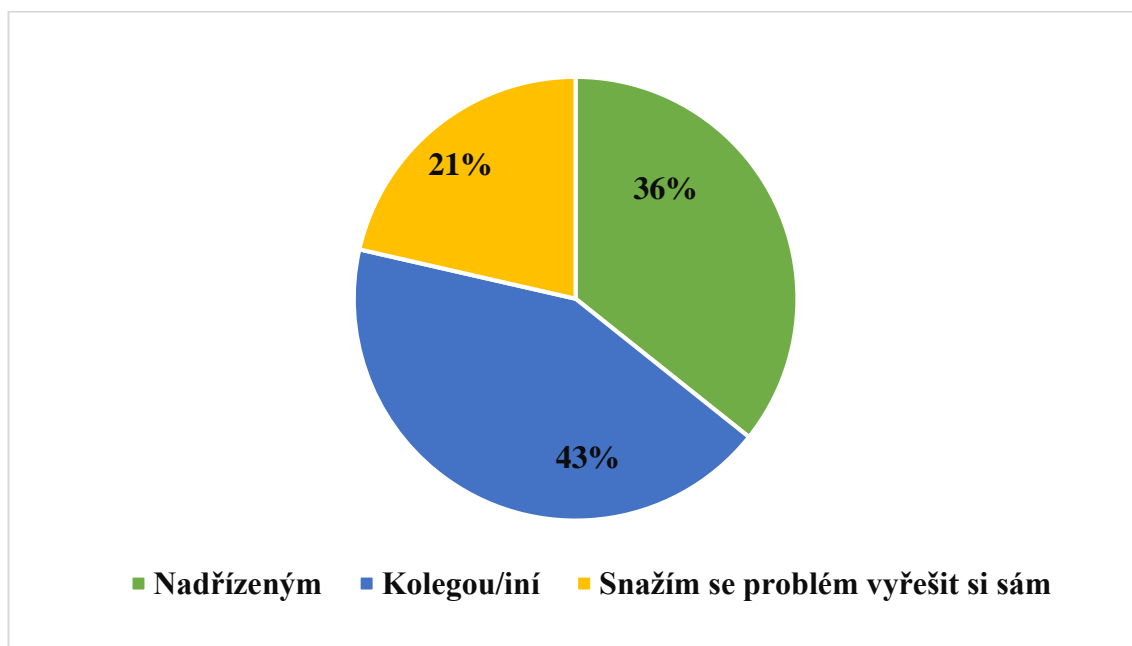


U této otázky č. 12 lze už na první pohled shledat zásadní pozitivum a tím je samotný fakt, že obchodní zástupci dostávají zpětnou vazbu, jelikož to nebývá vždy a v každém podniku pravidlem. Další kladný bod je odpověď, ve které 50 % obchodních zástupců dostává zpětnou vazbu do jednoho týdne v rámci týmové schůzky. Dalším 14 % respondentům připadá, že dostávají zpětnou vazbu po každém zpracovaném úkolu a 36 % respondentů má pocit, že zpětnou vazbu dostávají tak jednou při vyhodnocování měsíce.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: Nyní opět přichází moment, kdy není možné si nevšimnout menších rozdílů názorů ze strany manažerů oproti jejím podřízeným. Konkrétně 67 % manažerů v dotazníkovém šetření tvrdí, že zpětnou vazbu dávají jednou týdně na týmové schůzce a pouze 33 % jednou při vyhodnocování měsíce. Ani jeden manažer neuvedl, že dává zpětnou vazbu po každém zpracovaném úkolu, když si to myslí 14 % dotazovaných.

<sup>71</sup> Vlastní výzkum

**Graf 13: V případě pracovního problému jdu za:<sup>72</sup>**



Otázka č. 13 se zaměřovala na to, za kým zaměstnanci jdou v případě vzniklého problému. Výsledek grafu č. 13 ukazuje, že obchodní zástupci výše zmiňované firmy neoplývají příliš velikou samostatností při řešení pracovního problému. Výjimkou je pouze 21 % zaměstnanců.

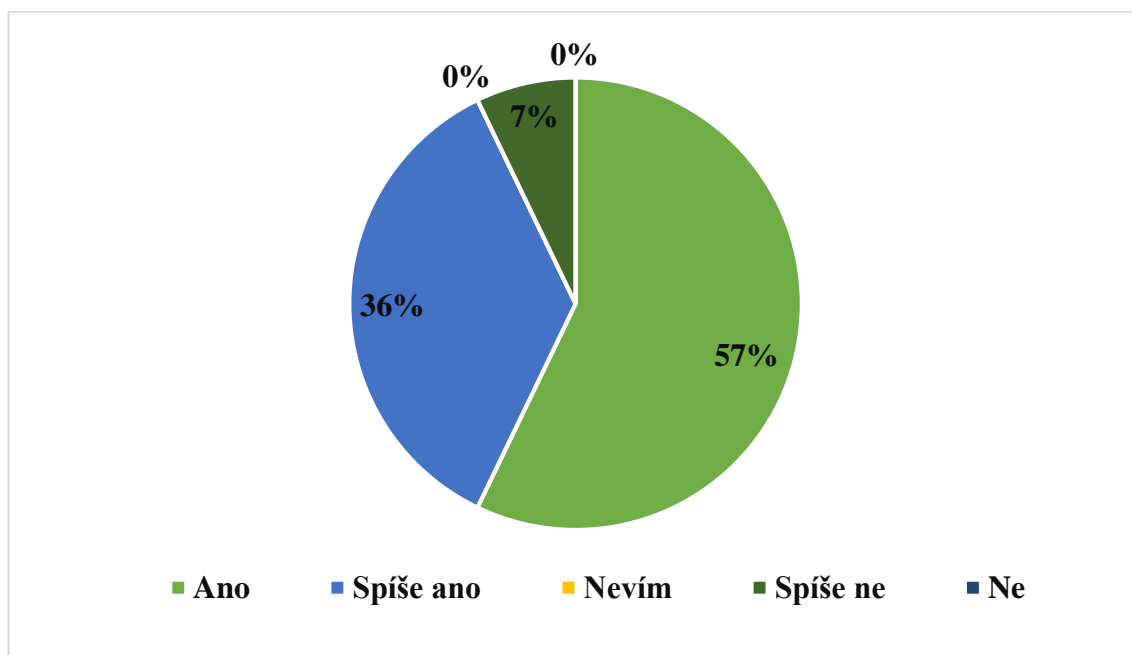
Tento výsledek může být dosti zkreslující. Je možné, že dané problémy jsou natolik závažné, že mohou negativně ovlivnit výsledek hospodaření firmy, a proto se jej celkem logicky podřízený nesnaží řešit za každou cenu vlastními silami. I v rámci každodenního života se každý snaží o svůj problém s někým podělit a to také vyplývá i z tohoto grafu č. 13, kdy můžeme nalézt dvě téměř shodné odpovědi na to, jak se obchodní zástupci s daným řešením problému vyrovnávají.

Výsledek grafu může rovněž poukazovat i na otevřenost a vstřícnost nadřízeného k podřízeným, kteří se mu při daném problému nebojí svěřit a dají mu přednost před kolegy.

---

<sup>72</sup> Vlastní výzkum.

**Graf 14: Snaží se Váš nadřízený naslouchat Vaším potřebám?<sup>73</sup>**



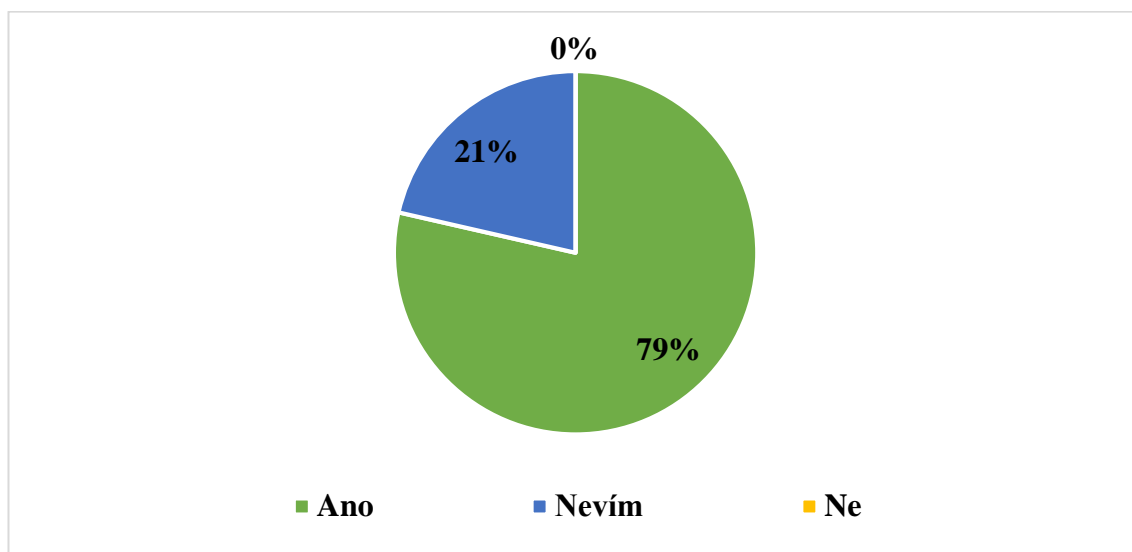
Jak už nám výzkum ukázal v předešlé otázce č. 13, nadřízený je vůči podřízeným otevřený, a podřízení nemají strach se na něj obrátit, což nám potvrzuje i odpověď na tuto otázku.

Odpověď 57 % zaměstnanců zněla, že jejich nadřízený naslouchá jejich potřebám. Dalších 36 % zaměstnanců odpovědělo „spíše ano“ a to jen potvrzuje pozitivní přístup k zaměstnancům ze strany nadřízeného. Pouze 7 % obchodních zástupců má dojem, že jejich potřebám není nasloucháno.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: Při pohledu na odpovědi manažerů je zřetelně vidět, že naslouchají potřebám svých podřízených. Všichni manažeři v dotazníkovém šetření potvrdili pozitivní fakt – obchodní zástupci jim nejsou zcela lhostejní. To také potvrdili i jejich podřízení ve stejné otázce č. 13.

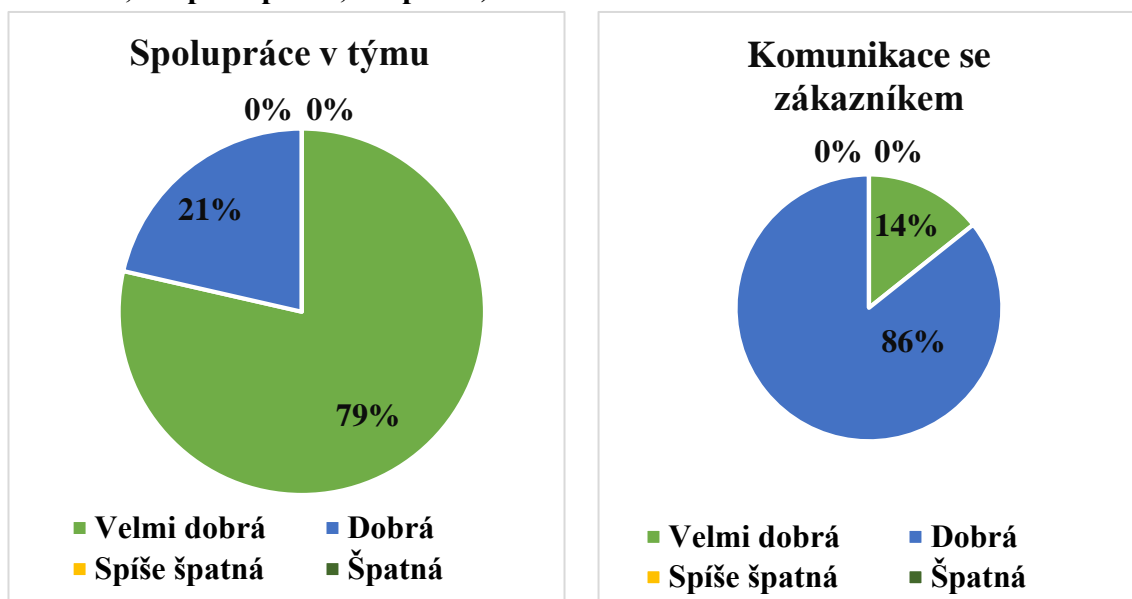
<sup>73</sup> Vlastní výzkum.

**Graf 15: Vážíte si svého nadřízeného?**<sup>74</sup>



U výsledku tohoto grafu č. 15 je naprosto zřejmé, že většina obchodních zástupců si svého nadřízeného váží, což potvrdilo 79 % dotazovaných. Už v předchozích grafech se ukázalo, že obchodní zástupci mají ke svým nadřízeným důvěru. Zbylých 21 % zvolilo neutrální odpověď „nevím“. Tento výsledek může být zkreslující, neboť není pravděpodobné, že by zmiňovaných 21 % lidí nevědělo, zda si nadřízeného váží. Je možné, že dotazovaní nevěřili v anonymitu dotazníku a tím pádem měli obavu přiznat, že si svého nadřízeného neváží.

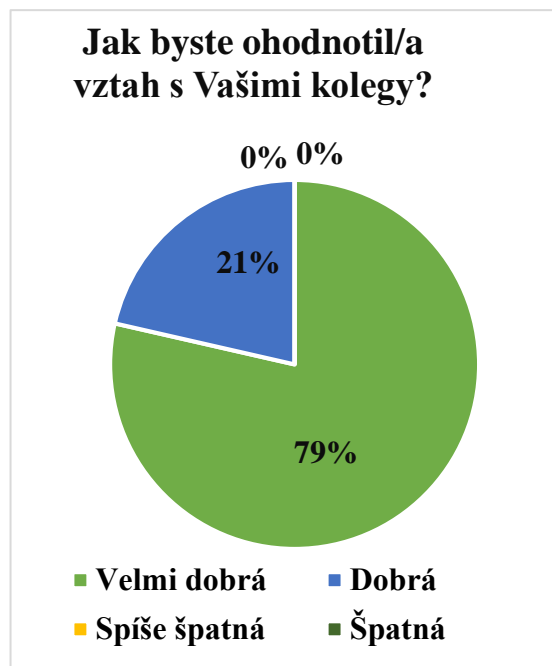
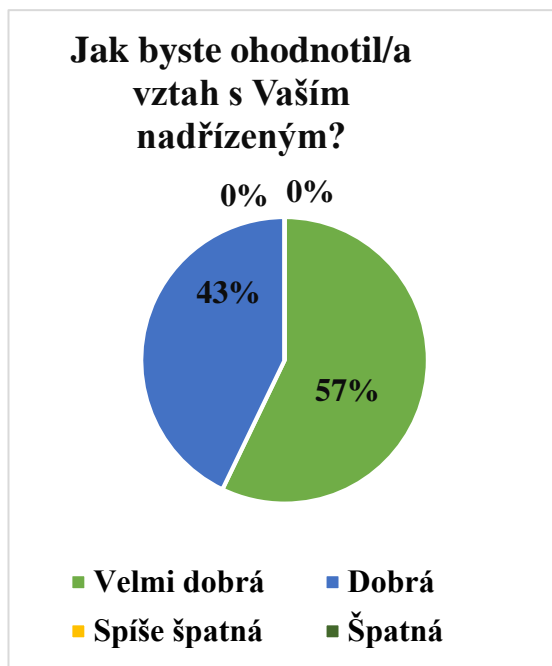
**Graf 16: Ohodnoťte následující otázky podle stupnice 1-4 (1=velmi dobrá, 2=dobrá, 3=spíše špatná, 4=špatná)**<sup>75</sup>



<sup>74</sup> Vlastní výzkum.

<sup>75</sup> Vlastní výzkum.





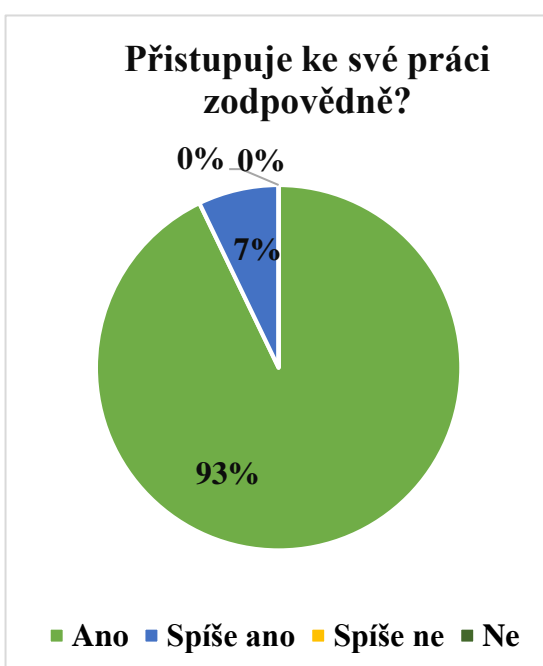
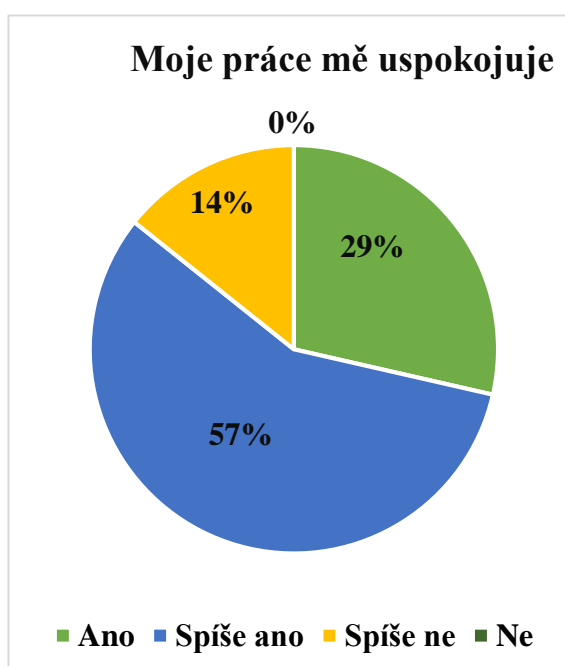
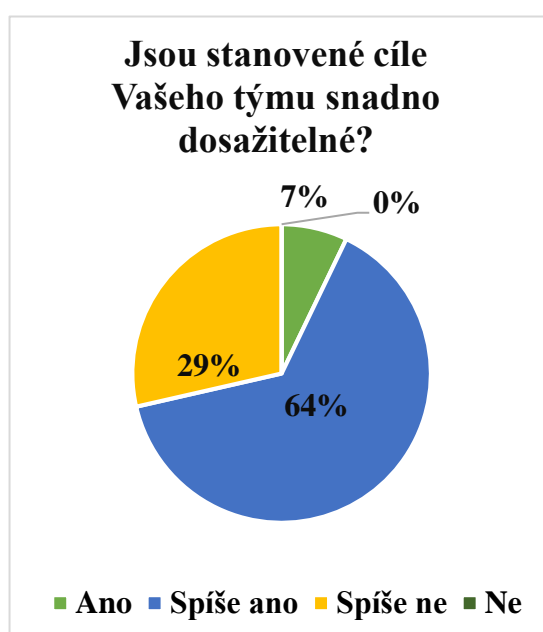
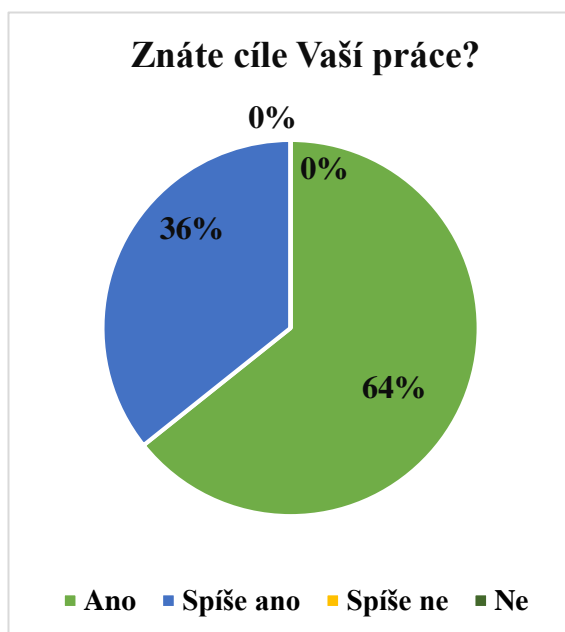
V této otázce č. 16 měli zaměstnanci za úkol ohodnotit následující otázky podle stupnice 1–4. První otázka se týká spolupráce zaměstnanců v týmu. Můžeme zde vidět vesměs pozitiva. Obchodních zástupců maximálně spokojených je 79 %. Zbylých 21 % je spokojeno o něco méně. V našem případě vrcholový management jmenované firmy může být spokojen s dobrými vztahy na pracovišti.

Rovněž komunikace se zákazníkem je v rámci firmy vnímána jako dobrá. To potvrzuje 86 % zaměstnanců. Za velmi dobrou ji považuje 14 % zaměstnanců.

Vztah s nadřízeným můžeme také ohodnotit pozitivně. To potvrzuje 57 % dotazovaných a dalších 43 % je spokojeno o něco méně. Na tuto otázku už odpověděl předchozí graf č. 15 týkající důvěry obchodních zástupců ke svému nadřízenému.

Nadpoloviční většina je v tomto případě rovněž velmi spokojena se vztahy se svými kolegy, konkrétně se jedná o 79 %. Zbylých 21 % respondentů je také spokojeno, ale o něco méně. I přesto je tento výsledek velmi dobrý.

**Graf 17: Ohodnoťte následující otázky podle stupnice 1-4 (1=ano, 2=spíše ano, 3=spíše ne, 4=ne)<sup>76</sup>**



V otázce č. 17 měli opět zaměstnanci ohodnotit otázky podle stupnice 1–4. První graf otázky č. 17 se týká toho, zda zaměstnanci znají cíle své práce. Většina zaměstnanců se s cíli své práce ztotožňuje (64 %). Zbytek tj. 36 % dotázaných tvrdí, že cílům své práce

<sup>76</sup> Vlastní výzkum.

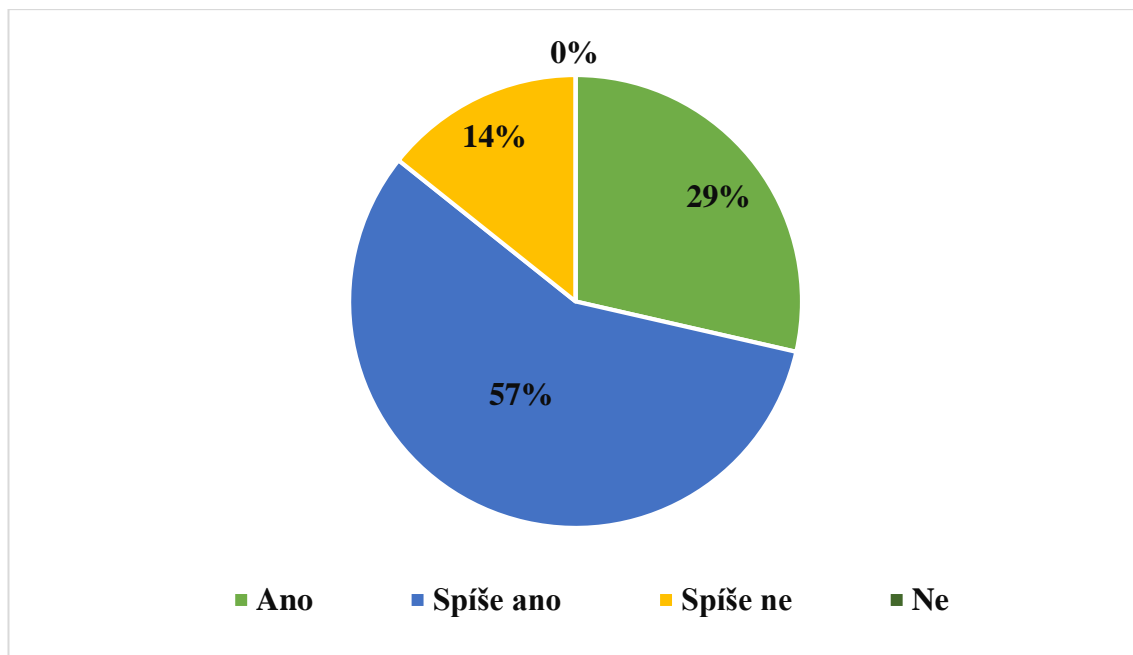
spíše rozumí. Jedná se o velmi pozitivní zjištění a z tohoto pohledu nikomu z nadřazených není co vytknout. Cíle práce totiž podrženy dostatečně a srozumitelně prezentovali.

O tom, že cíle podniku jsou snadno dosažitelné, je přesvědčeno 7 % lidí a dalších 64 % se s menšími pochybnostmi také shoduje. Úplně dosažitelné nejsou cíle podniku pro 29 % zaměstnanců. Více než nadpoloviční většina dotázaných má tedy dobrou představu o dosažitelnosti cílů firmy, ve které pracují. Je třeba si uvědomit, že nastavené cíle by se po určitém čase měly zpříšňovat, aby nebyly lehké dosažitelné a motivovaly tak zaměstnance k vyšším pracovním výkonům.

V otázce č. 17 v třetím grafu pracovního uspokojení se názory dosti liší. V grafu si můžeme všimnout, že 57 % dotazovaných je spíše spokojeno, 29 % je spokojeno zcela a 14 % lidí se svou prací spokojeno spíše není. Tito zaměstnanci by si měli dozajista rozmyslet, zda chtějí tuto práci i nadále vykonávat.

V otázce č. 17 týkající se zodpovědného přístupu k práci je výsledek čtvrtého grafu naprosto jednoznačný. „Ano“ odpovědělo 93 % lidí a 7 % respondentů přistupuje k práci o něco méně zodpovědně. Podnik může být s přístupem svých zaměstnanců zcela spokojen.

**Graf 18: Jste ve Vaší práci dostatečně motivováni k vyšším pracovním výkonům?<sup>77</sup>**



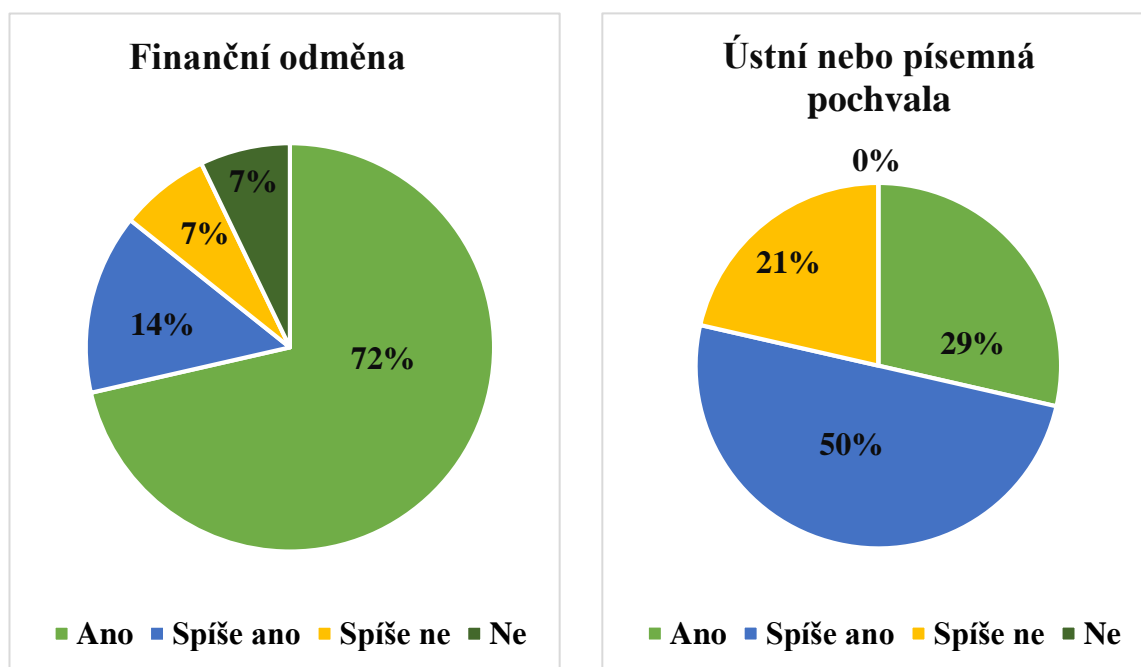
<sup>77</sup> Vlastní výzkum.

Otázka č. 18 týkající se dostatečné motivace ukazuje i slabší stránky firmy. Máme zde 57 % respondentů, kteří jsou spíše spokojeni. To můžeme považovat za velmi dobrý jev, podobně jako v případě dalších 29 % dotazovaných, kteří jsou zcela spokojeni. Je zde ale 14 % obchodních zástupců, kteří se necítí příliš motivováni.

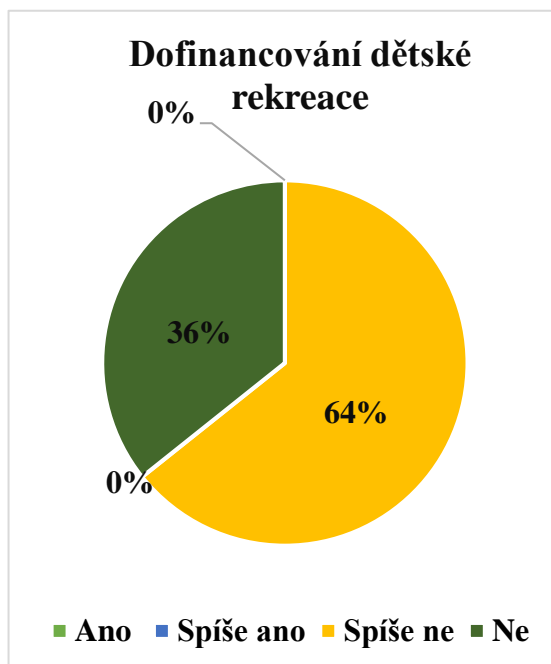
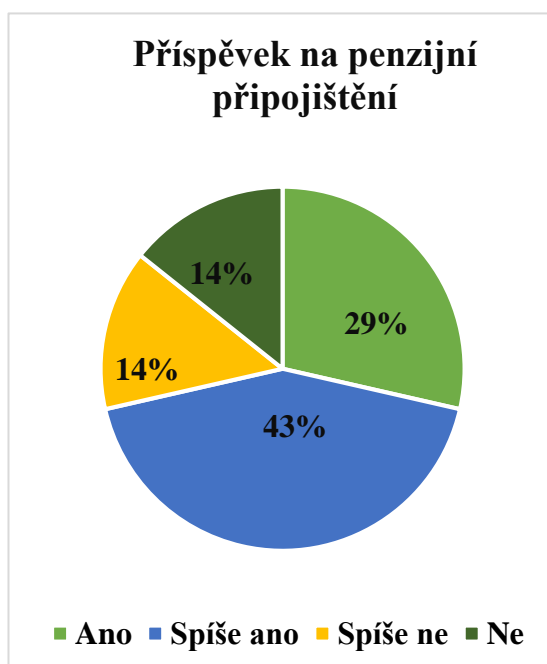
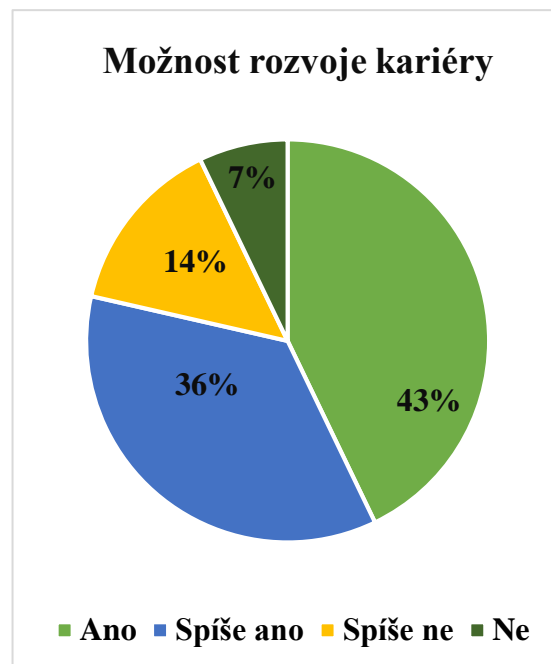
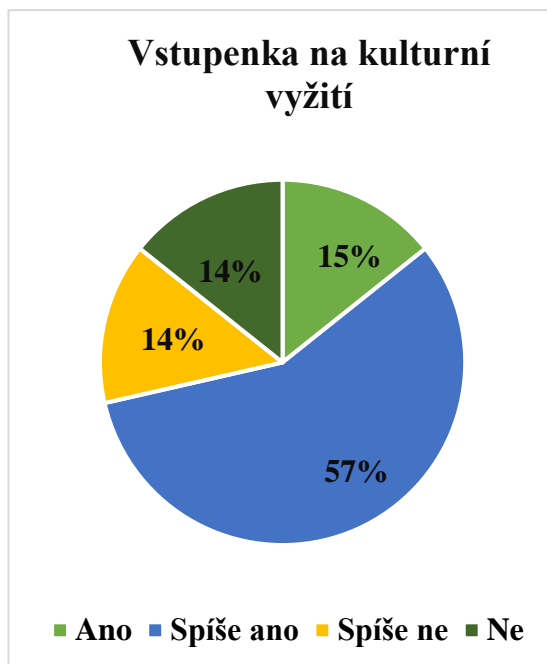
Vedoucí manažer obchodního oddělení by se měl zamyslet nad tím, zda by bylo možné své podřízené efektivněji motivovat. Motivace je důležitá ke zvyšování produktivity práce, kariérního růstu a mohla by přispět k podstatnému snížení fluktuace zaměstnanců obchodního oddělení.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: Manažeri jsou vcelku přesvědčeni o tom, že své podřízené motivují k vyšším pracovním výkonům. Dostatečně motivuje 67 % manažerů a 33 % přiznává, že motivace není jejich silnou stránkou. Povšimněme si, že odpovědi manažerů a obchodních zástupců jsou téměř shodné. To dostatečně značí pravdivost odpovědí na tuto otázku z obou stran a je to velmi přínosná informace. Na otázku jakým způsobem nejčastěji motivují své podřízené k vyšším pracovním výkonům, uvedli finanční odměny a ústní nebo písemnou pochvalu.

**Graf 19: Jaký druh motivace preferujete? (1=ano, 2=spíše ano, 3=spíše ne, 4=ne)<sup>78</sup>**



<sup>78</sup> Vlastní výzkum.



V otázce č. 19 mají zaměstnanci ohodnotit, jaký druh motivace preferují. Prvním z nich je finanční odměna. Při pohledu na první graf otázky č. 19 je zřetelně vidět, že 72 % dotázaných má finanční odměnu jako hlavní motivátor. V případě dalších 14 % lidí je finanční odměna také na místě, ale ne zcela. Úplným protikladem je zbývajících 7 % zaměstnanců, kteří nepovažují dostatečné finanční ohodnocení za podstatné. Dalších 7 % je podobného názoru, pouze o něco méně. S takovými zaměstnanci se v současné době setkáváme velmi zřídka.

Dalším druhem motivace zastoupené v tomto dotazníku je ústní nebo písemná pochvala. Údaje z druhého grafu otázky č. 19 již nejsou tak jednoznačné jako v předchozím. O ústní či písemnou pochvalu by spíše stálo 50 % zaměstnanců, kdežto dalších 29 % zaměstnanců by o ni stálo zcela. Pro posledních 21 % tázaných obchodních zástupců by tento druh pochvaly spíše nic neznamenal a z toho důvodu se k němu ani nepřiklání. Z mého hlediska by neměla být pochvala pouze motivací, ale samozřejmostí, za dobře vykonanou práci.

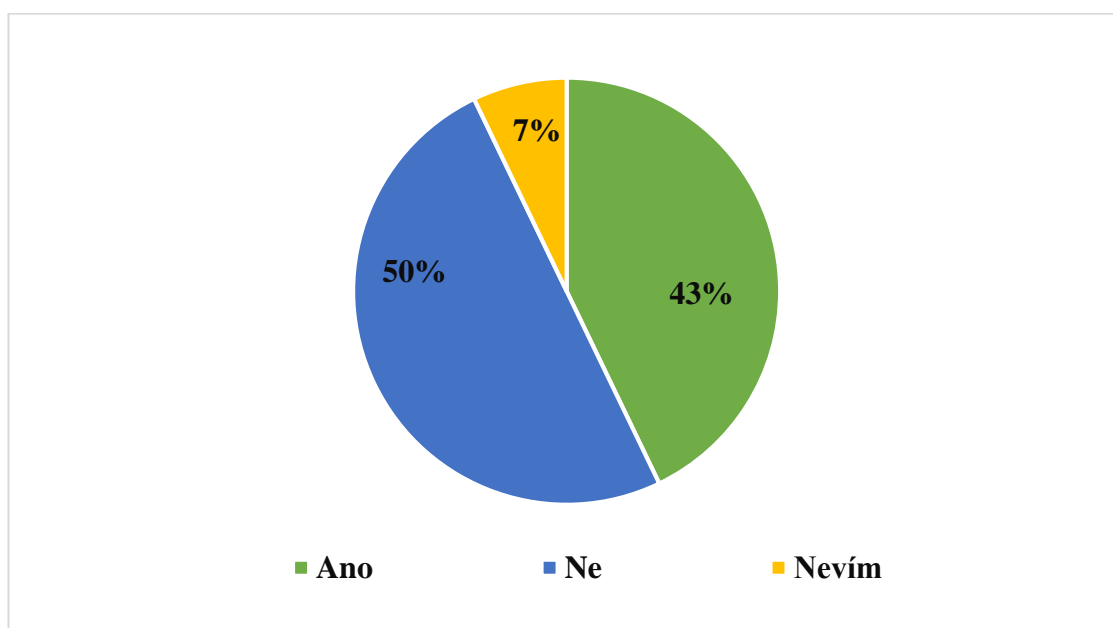
Dalším motivačním druhem v tomto dotazníku jsou například vstupenky na kulturní vyžití, kam by se daly zařadit například i dárkové vouchery a poukázky na všestranné vyžití. Tomuto druhu motivace dalo přednost 57 % respondentů, což je více než polovina. Dalších 15 % by mu dalo přednost v každém případě. Je zde 14 % zaměstnanců, kteří by tuto motivaci spíše nepreferovali a dalších 14 % zaměstnanců o tuto motivaci nestojí vůbec.

O možnost rozvoje kariéry z celkových 100 % nestojí 7 % zaměstnanců. Dalších 14 % by o tuto motivaci spíše nestálo. V tomto případě však převládá 36 % respondentů, jenž by dali tomuto druhu motivace přednost a 43 % lidí, kteří by o to stáli v každém případě, protože rozvoj kariéry je bezpochyby tím nejdůležitějším hnacím motorem v pracovním životě.

V dnešní nejisté době, kdy se nemůžeme spolehnout na stát, že nám v době stáří zajistí dostatečnou penzi, jsou motivačními prvky ve firmách také příspěvky na penzijní připojištění. Této motivaci dává přednost spíše 43 % respondentů. Dalších 29 % by mu dalo přednost v každém případě. Máme zde zastoupeno také 14 % obchodních zástupců, kteří by penzijní připojištění jako motivaci spíše neakceptovali. Posledních 14 % tuto motivaci neupřednostňuje vůbec.

Posledním a také velice zajímavým způsobem jak motivovat zaměstnance je dofinancování dětské rekreace. Tento druh motivace se většinou v podnicích, bez ohledu na velikost a počet zaměstnanců, téměř neobjevuje. Pohled na šestý graf otázky č. 19 vyjadřuje obrovský nezájem o tuto motivaci. Více jak polovina (64 %) by spíše ne zvolila tento druh motivace a 36 % dotázaných by se k ní nepřiklonilo za žádnou cenu.

**Graf 20: Mám možnost kariérního růstu?<sup>79</sup>**



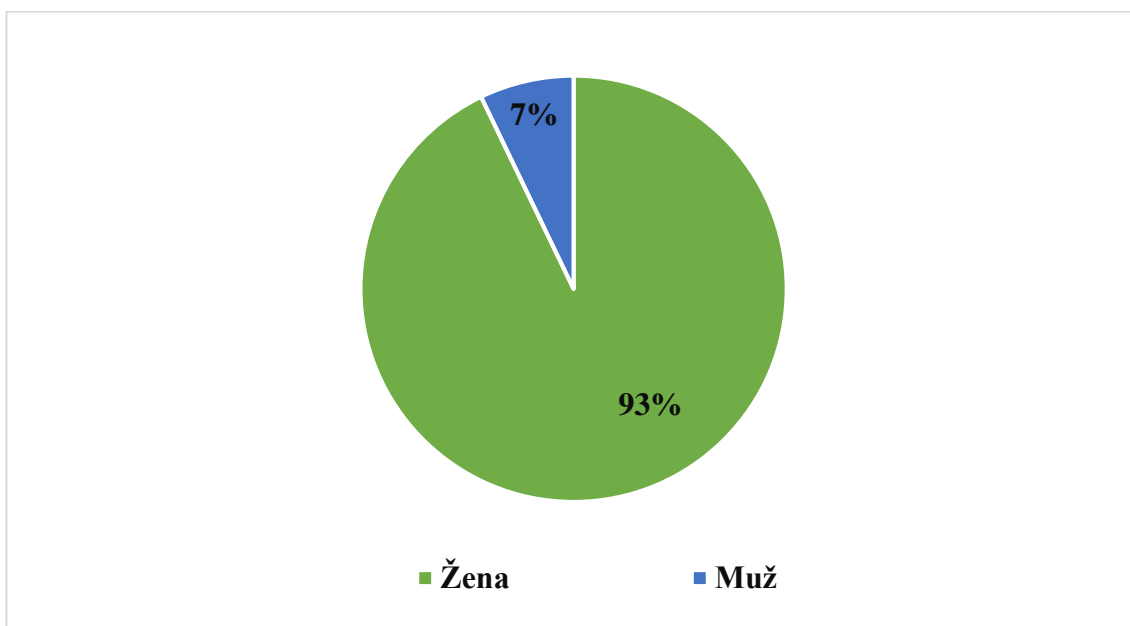
Na otázku zda mají zaměstnanci možnost kariérního růstu, odpověděla část zaměstnanců, že ano (43 %). Dalších 50 % dotazovaných tvrdí, že ne. Zbytek tj. 7 % nemá tušení. Tato otázka č. 20 odkrývá množství nejasností týkající se interního chodu podniku. Konkrétně to, zdali se v případě této otázky jedná o pouhý pocit dotazovaných zaměstnanců nebo se jedná o odpověď na základě podložených faktů, jakými jsou např. ekonomická situace podniku.

V každém případě je údaj z tohoto grafu značně alarmující a může se všemožnými způsoby tj. kladnými i zápornými, projevit na chodu podniku. Informace o možnosti kariérního růstu by měli být zaměstnavatelem sděleny uchazeči o zaměstnání již při samotném přijímacím pohovoru.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: Manažeři jsou si jisti, že svým podřízeným dávají plnou možnost kariérního růstu. Opět o tom svědčí stejné odpovědi „ano“ všech manažerů. Lze o tom však vážně pochybovat. Obchodní zástupci jsou jiného názoru, jak uvádí dotazníkové šetření. Více než 50 % se totiž domnívá, že tuto možnost nemá.

<sup>79</sup> Vlastní výzkum.

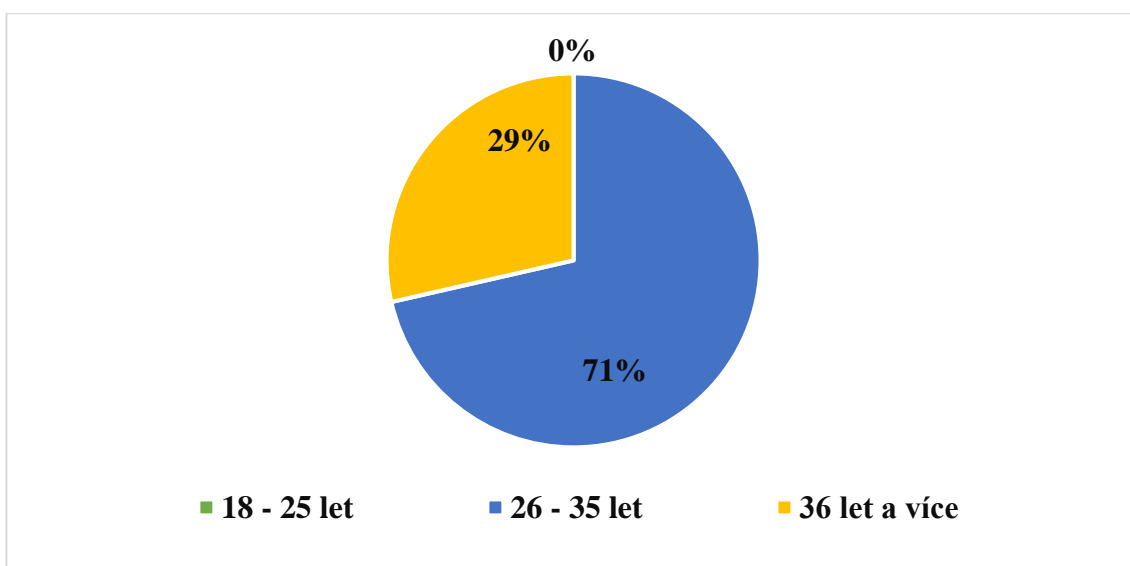
**Graf 21: Jakého jste pohlaví?<sup>80</sup>**



Otázka č. 21 nám ukazuje, že na obchodním oddělení pracují převážně ženy. Tato firma se zabývá výrobou dekorativní kosmetiky převážně pro ženy, proto není divu, že se tuto kosmetiku snaží nabízet právě ony. Zda se k této práci hodí více muži, nedokáží v této chvíli posoudit. Záleží na firmě, zda se k této variantě bude i nadále přiklánět.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: Manažeři jsou v tomto případě pouze ženy.

**Graf 22: Do jaké věkové kategorie patříte?<sup>81</sup>**



<sup>80</sup> Vlastní výzkum.

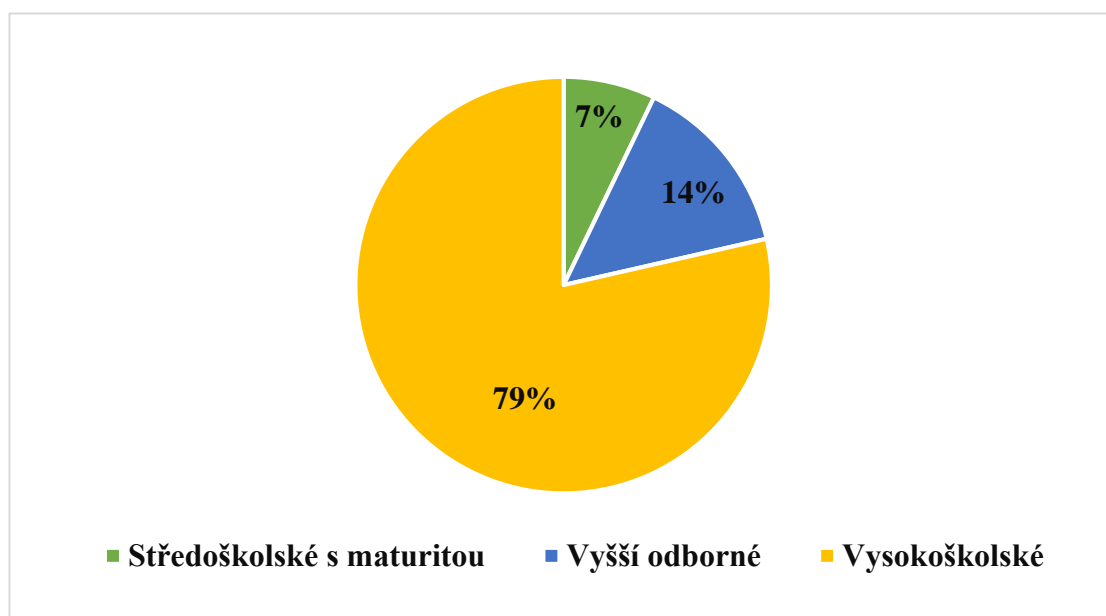
<sup>81</sup> Vlastní výzkum.



V další otázce č. 22 je možné povšimnout si důležité věci a to, že na pracovišti převládá mladý kolektiv (71 %) od 26–35 let. Zbýlých 29 % lidí je starších 36 let. Můžeme tvrdit, že se jedná o vyrovnanou věkovou kategorii, což se pozitivně projevuje v dobrých pracovních vztazích. Z této otázky č. 22 jasně vyplývá, že firma preferuje mladší zaměstnance.

Otázka určená pro vedoucí zaměstnance: Věkovou kategorii od 26-35 let zastupuje 67 % žen. Pouze 33 % žen je starší než 36 let.

**Graf 23: Nejvyšší dosažené vzdělání<sup>82</sup>**



Otázka č. 23 se zaměřuje na dosažený stupeň vzdělání zaměstnanců na pozici obchodního zástupce. Většina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Konkrétně 7 % zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou a 14 % vyšší odborné. Je zde vidět, že firma, má-li možnost výběru mezi středoškolským a vysokoškolským vzděláním, upřednostňuje vysokoškolské vzdělání. Tito lidé mohou být firmě užiteční v tom, že přinášejí na trh nové poznatky a návrhy, jsou soutěživí, cílevědomí a usilují o kariérní růst.

Otázka určená vedoucím zaměstnancům: Celkem 100 % vedoucích manažerů obchodního oddělení má vysokoškolské vzdělání. Na těchto pracovních postech je toto vzdělání nezbytné.

<sup>82</sup> Vlastní výzkum.

## **6 Návrhy na efektivnější řízení obchodních zástupců firmy Schwan Cosmetics CR**

Na základě marketingového výzkumu provedeného v rámci firmy Schwan Cosmetics CR je možné dojít k mnoha pozitivním i negativním závěrům. Důležitou informací je už sám o sobě počet odpracovaných let zaměstnanců obchodního oddělení. Až 72 % zaměstnanců nepracuje v podniku déle než pět let. Tento fakt je možné zdůvodnit mnoha aspekty. Jednak například tím, že tlak na zaměstnance ze strany firmy je enormní a tím pádem se jim těžko hledá motivace i nadále setrvávat u téhož zaměstnavatele, obzvláště pokud obdrží lepší pracovní nabídku. Ve skutečnosti může existovat nespočet důvodů, proč se tomu tak děje. Je třeba mít na paměti, že výše zmíněná firma má v Českém Krumlově dlouholetou tradici a patří mezi významné zaměstnavatele tohoto okresu. Vedoucí manažeři by se zajisté měli soustředit na to, aby k podobným jevům nedocházelo a byli schopni kvalitní obchodní zástupce si udržet.

Z dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že obchodní zástupci netráví v práci více času, než je nutné. Jedná se konkrétně o 71 % zaměstnanců (graf č. 2). V tomto případě není, co firmě vytknout. Z tohoto zjištění se dá usoudit, že pracovníci zvládají své pracovní úkoly v běžné pracovní době. Jelikož firma zaměstnancům neproplácí přesčasové hodiny, tak práci přesčas, když to není nutné, nevyžaduje.

Z výzkumu dále vyplývá, že se obchodní zástupci musejí potýkat s tlakem ze strany zákazníků. Na základě otázky č. 7 je možné nalézt velmi časté příčiny, proč zákazník vyvíjí tlak na obchodní oddělení. Jednou z příčin jsou reklamace. Jako nejlepší řešení problému je, aby vedoucí manažeři konzultovali problém s vedením úseku kvality a nastavili taková opatření, aby již k podobným reklamacím nedocházelo. Další příčinou vyvíjeného tlaku ze strany zákazníků je urychlení výroby pro dřívější expedici zboží. Návrhem řešení problému je nastavit pravidla při odsouhlasování urychlení výroby zakázky zákazníkovi obchodními zástupci. Nejprve je třeba prodiskutovat všechna možná rizika se zástupci výroby a nastavit časový harmonogram výroby zakázky, který se musí striktně dodržet. Návrh byl předložen vedoucím manažerům a odpovědí bylo, že tato pravidla již nastavená dávno jsou, ale pro velký tlak zákazníků a snaze jim vyhovět, dochází k občasným nedodržováním těchto pravidel.

Většina obchodních zástupců dále pocítuje vyvíjený tlak ze strany zaměstnavatele. Hlavně zpoždování zakázek a získávání většího počtu zákazníků,

popř. zakázek, považují obchodní zástupci za příčinu tlaku na svoji osobu. Není jisté pochyb o tom, že jsou za tyto nedostatky odpovědni. Na druhou stranu ne vždy je v jejich silách dané problémy ovlivnit. Měli by si proto od začátku zanalyzovat vše, co předcházelo nedávným zpožděním zakázek a výsledek přednést na výrobních poradách, kde se přijmou nápravná opatření, které je dobré po určité době vyhodnotit, aby se ověřilo, zda byla opatření dostatečně efektivní. Nedodržování nápravných opatření můžeme hodnotit snížením prémiové složky mzdy. Zákazník by neměl být také v žádném případě uváděn v omyl, co se týče dodacích lhůt. Měl by mu být také sdělen reálný termín dodání zakázky. Jak už bylo řečeno výše, není dobré slibovat urychlení termínu zákazníkovi bez řádné konzultace s výrobou. Obchodní zástupce má proto povinnost se plně zajímat o samotný výrobní proces a na jeho základě stanovovat reálné termíny. Jako příklad lze uvést problémy s poškozenou výrobní linkou, nedostatkem pracovních sil či jinými technickými problémy, jenž jsou aktuálně řešeny. Tyto znalosti mu umožní a také i usnadní rozhodování jasného sdělení pro klienta (zákazníka).

Aby nebyla zmiňována pouze negativa, může se zohlednit vřelý vztah podřízených k nadřízeným a naopak. Příkladem může být otázka č. 15, kde většina obchodních zástupců uvádí, že si svého nadřízeného váží. Obchodní zástupci se také v případě pracovního problému nebojí oslovit svého nadřízeného, což potvrzuje otázka č. 13. Jestliže jsou otázky v dotazníkovém šetření zodpovězeny podle pravdy, tak potom lze i v otázce č. 14 nalézt jenom kladná zjištění a to snahu vedoucího manažera naslouchat potřebám podřízených, jak uvedlo 93 %, tedy naprostá většina. Tyto vazby by v každém případě měly zůstat na stávající úrovni a jak vedoucí manažeři, tak i obchodní zástupci, by je měli udržovat. Tím je myšlena otevřená komunikace, nekonfliktnost a empatie.

Je zřejmé i to, že pracovní kolektiv je funkční na základě vzájemné soudržnosti a nevyhrocených vztahů. Otázka č. 16 to pouze potvrzuje a mimo jiné v ní vidíme, jak dobré jsou mezilidské vztahy mezi kolegy. Pokud by tento stav i nadále přetrvával, je to pochopitelně jenom dobře a vedoucí manažer by ho neměl nijak narušovat, ale naopak podporovat.

Na základě podotázek otázky č. 17 jsou k dispozici poznatky zaměřené na cíle práce, včetně jejich dosažitelnosti a pracovního uspokojení společně se zodpovědným přístupem k práci. Ty se ukázaly být velmi uspokojivé. Také znalost cílů práce obchodních zástupců je na vysoké úrovni a většina z nich to může jen potvrdit. V tomhle

případě nemůže opět manažer nikomu cokoliv vytknout. Kde by stálo za zvážení se na okamžik zastavit a zhodnotit, proč obchodní zástupci smýšlejí negativně, je u otázek majících souvislost s dosažitelností týmových cílů a pracovním uspokojením. Dle názoru menší části respondentů jsou cíle týmu spíše nedosažitelné. Vedoucí manažer by si měl vyslechnout argumenty, proč jsou cíle tak těžko dosažitelné a v rámci společného dialogu dospět k řešení, které bude pro obě strany schůdné. Jak je známo, stanovená kritéria se z důvodu efektivity práce postupně zpřísňují. Také v oblasti pracovního uspokojení nepanuje mezi obchodními zástupci úplná shoda názorů. Pracují zde zaměstnanci, které tato práce nenaplňuje. Tito jedinci si musí rozmyslet, zda chtějí i nadále setrvávat ve firmě na pozici obchodního zástupce. Důvod proč došli k takovému názoru, může být ale způsoben nejrůznějšími vlivy (nespokojenost ve firmě, pracovní vyhoření) a vedoucí musí při rozhodování postupovat opatrně.

Motivace je hlavním hnacím motorem pro obchodní zástupce, a jaký druh motivace preferují, je obsaženo v otázce č. 19. Jedná se především o finanční odměnu, možnost rozvoje kariéry a ústní či písemnou pochvalu. Tento výsledek není nikterak překvapující, je zcela logický. Pokud nebudou první dva motivátory dostatečně uspokojeny, mohou narušit dobré mezilidské vztahy mezi nadřízenými, podřízenými a vedením firmy. Tyto druhy motivace jsou zkrátka žádané a doporučením pro vedoucí manažery je, se na tyto druhy motivace zaměřit. Pokud tak neučiní, může firma přijít o zkušené obchodní zástupce.

Podle názoru 50 % obchodních zástupců v podniku neexistuje možnost kariérního růstu. Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, jsou manažeři jiného mínění. Je potřeba, aby vedoucí manažeři seznámili své podřízené s touto možností a při vhodné příležitosti těm nejlepším tuto možnost nabídli.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza současné spokojenosti obchodních zástupců ve firmě Schwan Cosmetics CR. Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, byl nejprve vytvořen dotazník, který byl rozdělen mezi všechny obchodní zástupce a jejich vedoucí manažery. Na základě zodpovězených otázek byly doporučeny návrhy na efektivnější řízení obchodních zástupců.

Teoretická část bakalářské práce se týkala definování pojmu obchodního zástupce, dále se zabývala tématy jejich náboru, řízení pracovního výkonu, hodnocení, vzdělávání a motivace.

Praktická část byla nejprve zaměřena na představení koncernu Schwan Cosmetics po celém světě a poté již její dceřinou firmou v České republice. Byla zde popsána organizační struktura obchodního oddělení, náplň práce obchodních zástupců nebo kritéria, dle kterých jsou obchodní zástupci hodnoceni. Následně byla zpracována získaná data z marketingového výzkumu, která se zaměřovala na spokojenost a motivaci obchodních zástupců ve výše zmiňované firmě.

V závěru práce byly vytvořeny návrhy převážně pro vedoucí manažery, pomocí kterých by mohli zvýšit spokojenost obchodních zástupců ve firmě a motivovat je tak k vyšším pracovním výkonům. Mezi doporučené návrhy patří např.: Lepší informovanost ze strany vedoucích manažerů, jelikož obchodní zástupci neví, zda mají možnost kariérního růstu. Prohlubování mezilidských vztahů a vztahů v týmu obchodních zástupců, i přesto, že jsou na dobré úrovni a zaměřeni se na požadované motivace.

Přínosem bakalářské práce pro daný podnik může být v jistém smyslu poznatek, jak na dané problémy a možnosti jejich řešení nahlíží nejen obchodní zástupci, ale i vedoucí manažeři. Obě strany by se měly minimálně ohledně těch nejpálčivějších problémů a záležitostí do jisté míry shodovat. Dalším přínosem by měly být zjištěné mírné nedostatky, které je možné přehodnotit a reagovat na ně.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Spotřebitel: chování spotřebitele a jeho výzkum*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2007. 254 s. ISBN 978-80-245-1275-4.
3. BRODSKÝ, Z. *Etické aspekty v řízení lidských zdrojů*. Pardubice : Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2005. 44 s. ISBN 80-7194-729-6.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 160 s. ISBN 80-7226-811-2.
6. GUPTA, S. L. *Sales and Distribution Management: Text and Cases: An Indian Perspective*. New Delhi : Excel Books, 2005. 601 p. ISBN: 81-7446-416-6.
7. JOBBER, D., LANCASTER, G. *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*. Praha : Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
8. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KONOPÁČ, M. *Jak se stát obchodním zástupcem: tipy a triky pro úspěšný přijímací pohovor a zkušební dobu*. Praha : Grada, 2016. 143 s. ISBN 978-80-271-0167-2.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností: People Management*. Praha : ASPI, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.
12. PŘÍBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
13. URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006. 275 s. ISBN 80-7357-220-6.
14. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

15. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
16. ŽKV. *Byznys trip, aneb, Život korporátního vedoucího*. Brno : BizBooks, 2016. 168 s. ISBN 978-80-265-0549-5.

### **Elektronické zdroje**

1. *CSR – Report 2016* [online časopis]. Heroldsberg : Schwan – STABILO Cosmetics, 2016, [cit. 2018-03-06]. 22 s. Dostupné z WWW: [https://www.schwancosmetics.com/static\\_files/SSC/Media/PDF/csren.PDF](https://www.schwancosmetics.com/static_files/SSC/Media/PDF/csren.PDF).
2. MACHÁLKOVÁ, J. *Co musí umět výborný obchodní zástupce* [online]. 29. 4. 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z WWW: <https://www.jobs.cz/poradna/comusi-umet-vyborny-obchodni-zastupce/>.
3. *Marketingový výzkum: jeho techniky a fáze* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z WWW: <http://www.marketing-mix.cz/reklama-offline/152-marketingovy-vyzkum-jeho-techniky-a-faze-a.html>.
4. *Schwan Cosmetics CR : Our story* [online]. 14. 12. 2017 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.facebook.com/schwancosmetics/>.
5. *Schwan Cosmetics CR, s.r.o. : O nás* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.jobs.cz/fp/schwan-cosmetics-cr-s-r-o-20603919/>.
6. *Schwan Cosmetics CR, s.r.o. : O nás* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z WWW: <https://cz.linkedin.com/company/schwan-cosmetics-cr-s-r-o>.
7. *Pořadatelé a partneři akce: Český Krumlov* [online]. © 2006 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z WWW: [http://www.ckrumlov.info/docs/cz/kokr2008\\_partner.xml?style=printable](http://www.ckrumlov.info/docs/cz/kokr2008_partner.xml?style=printable).

## **Seznam zkratk**

AC – skupinové výběrové řízení

AMS/APAC – specializace zakázek pro Severní a Jižní Ameriku, Asii a Pacifik

CIR – Cosmetic Ingredient Review

CR - Czech Republic

CSR – sociální odpovědnost podniků

EMEA – specializace zakázek pro Evropu a střední Východ

EU – Evropská Unie

LED – osvětlovací technika

MT proces – výroba plastových trubiček

s.r.o. – společnost s ručeným omezeným

SCCS – Výbor pro bezpečnost spotřebitelů

THP – technickohospodářští pracovníci

ŽKV – život korporátního vedoucího



## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Model procesu motivace .....	22
Obrázek 2: Logo společnosti Schwan Cosmetics CR, spol. s.r.o. ....	24
Obrázek 3: Globální výrobní síť .....	25
Obrázek 4: Organizační struktura .....	28

Tabulka 1: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu .	17
--	----

Graf 1: Jak dlouho pracujete u firmy na pozici obchodního zástupce? .....	34
Graf 2: Pracujete často nad rámec Vaší pracovní doby? .....	35
Graf 3: Pokud jste i druhé otázky zvolili kladnou odpověď („ano“), odpovězte na následující otázku. Jak často pracujete nad rámec Vaší pracovní doby? .....	36
Graf 4: Dostáváte za přesčasové hodiny nějaké benefity? .....	37
Graf 5: Je na Vás vyvíjen tlak ze strany zákazníků? .....	38
Graf 6: Pokud jste u předchozí otázky odpověděli kladně („ano“ nebo „občas“), odpovězte na následující dvě otázky. Jak často je na Vás vyvíjen tlak ze strany zákazníků? .....	39
Graf 7: Čím je na Vás nejčastěji vyvíjen tlak ze strany zákazníka? .....	40
Graf 8: Je na Vás vyvíjen tlak ze strany zaměstnavatele? .....	41
Graf 9: Pokud jste u předchozí otázky odpověděli kladně („ano“ nebo „občas“), odpovězte na následující dvě otázky. Jak často je na Vás vyvíjen tlak ze strany zaměstnavatele? .....	42
Graf 10: Z jakého důvodu si myslíte, že je na Vás vyvíjen tlak ze strany zaměstnavatele? .....	43
Graf 11: Dostáváte od svého nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu k vykonané práci? .....	44
Graf 12: Pokud jste u předchozí otázky odpověděli kladně („ano“ nebo „spíše ano“). Jak často dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu? .....	45
Graf 13: V případě pracovního problému jdu za: .....	46
Graf 14: Snaží se Váš nadřízený naslouchat Vaším potřebám? .....	47
Graf 15: Vážíte si svého nadřízeného? .....	48
Graf 16: Ohodnoťte následující otázky podle stupnice 1-4 (1=velmi dobrá, 2=dobrá, 3=spíše špatná, 4=špatná) .....	48

Graf 17: Ohodnořte následující otázky podle stupnice 1-4 (1=ano, 2=spíše ano, 3=spíše ne, 4=ne).....	50
Graf 18: Jste ve Vaší práci dostatečně motivováni k vyšším pracovním výkonům?.....	51
Graf 19: Jaký druh motivace preferujete? (1=ano, 2=spíše ano, 3=spíše ne, 4=ne).....	52
Graf 20: Mám možnost kariérního růstu? .....	55
Graf 21: Jakého jste pohlaví? .....	56
Graf 22: Do jaké věkové kategorie patříte? .....	56
Graf 23: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	57

## Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník určený pro obchodní zástupce

# DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentka Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích. Dotazník je směřován na „Řízení obchodních zástupců“, což je i tématem mé bakalářské práce. Prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který je zcela **anonymní**. Odpovězte, prosím, na všechny otázky zaškrtnutím, nebo vyplněním jednoho pole.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku.

Lucie Šanderová

**1) Jak dlouho pracujete u firmy na pozici obchodního zástupce?**

- 0–5 let
- 6–10 let
- 11–15 let
- 16 let a více

**2) Pracujete často nad rámec Vaší pracovní doby?**

- Ano
- Ne

**3) Pokud jste u druhé otázky zvolili kladnou odpověď („ano“), odpovězte na následující otázku. Jak často pracujete nad rámec Vaší pracovní doby?**

- Každý den
- Vícekrát během týdne
- Jednou týdně

**4) Dostáváte za přesčasové hodiny nějaké benefity?**

- Ano
- Ne

**5) Je na Vás vyvíjen tlak ze strany zákazníků?**

- Ano
- Občas
- Ne

**6) Pokud jste u předchozí otázky odpověděli kladně („ano“ nebo „občas“), odpovězte na následující dvě otázky. Jak často je na Vás vyvíjen tlak ze strany zákazníků?**

- Každý den
- Vícekrát týdně
- 1x týdně
- 1x za 14 dnů
- 1x za měsíc

**7) Čím je na Vás nejčastěji vyvíjen tlak ze strany zákazníka?**

- Urychlení výroby a dřívější expedice zboží
- Reklamace – snížení ceny, zlepšení kvality
- Změna technologického postupu

**8) Je na Vás vyvíjen tlak ze strany zaměstnavatele?**

- Ano
- Občas
- Ne

**9) Pokud jste u předchozí otázky odpověděli kladně („ano“ nebo „občas“), odpovězte na následující dvě otázky. Jak často je na Vás vyvíjen tlak ze strany zaměstnavatele?**

- Každý den
- Vícekrát týdně
- 1x týdně
- 1x za 14 dnů
- 1x za měsíc

**10) Z jakého důvodu si myslíte, že je na Vás vyvíjen tlak ze strany zaměstnavatele?**

- Získávání větší počet zakázek, popř. zákazníků
- Zpoždování zakázek
- Spolupráce při odstraňování reklamací

**11) Dostáváte od svého nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu k vykonané práci?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**12) Pokud jste u předchozí otázky odpověděli kladně („ano“ nebo „spíše ano“).**

**Jak často dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu?**

- Po každém zpracovaném úkolu
- Denně
- Týdně na týmové schůzce
- 1x při vyhodnocování měsíce
- 1x ročně při manažerském pohovoru

**13) V případě pracovního problému jdu za:**

- Nadřízeným
- Kolegou/iní
- Snažím se problém vyřešit si sám/a

**14) Snaží se Váš nadřízený naslouchat Vaším potřebám?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**15) Vážíte si svého nadřízeného?**

- Ano
- Nevím
- Ne

**16) Ohodnoťte následující otázky podle stupnice 1–4 (1=velmi dobrá, 2=dobrá, 3=spíše špatná, 4=špatná)**

	1	2	3	4
<b>Spolupráce v týmu</b>				
<b>Komunikace se zákazníkem</b>				
<b>Jak byste ohodnotil/a vztah s Vaším nadřízeným?</b>				
<b>Jak byste ohodnotil/a vztah s Vašimi kolegy?</b>				

**17) Ohodnoťte následující otázky podle stupnice 1–4 (1=ano, 2=spíše ano, 3=spíše ne, 4=ne)**

	1	2	3	4
<b>Znáte cíle Vaší práce?</b>				
<b>Jsou stanovené cíle Vašeho týmu snadno dosažitelné?</b>				
<b>Moje práce mě uspokojuje</b>				
<b>Přístupujete ke své práci zodpovědně?</b>				

**18) Jste ve Vaší práci dostatečně motivováni k vyšším pracovním výkonům?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**19) Jaký druh motivace preferujete? (1=ano, 2=spíše ano, 3=spíše ne, 4=ne)**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Finanční odměna</b>				
<b>Ústní nebo písemná pochvala</b>				
<b>Vstupenky na kulturní vyžití</b>				
<b>Možnost rozvoje kariéry</b>				
<b>Příspěvek na penzijní přípojištění</b>				
<b>Dofinancování dětské rekreace</b>				

**20) Mám možnost kariérního růstu?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**21) Jakého jste pohlaví?**

- Žena
- Muž

**22) Do jaké věkové kategorie patříte?**

- 18–25 let
- 26–35 let
- 36 let a více

**23) Nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Dobrý den,

jsem studentka Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích. Dotazník je směřován na „Řízení obchodních zástupců“, což je i tématem mé bakalářské práce. Prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který je zcela **anonymní**. Odpovězte, prosím, na všechny otázky zaškrtnutím, nebo vyplněním jednoho pole.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku.

Lucie Šanderová

**1) Jak dlouho pracujete u firmy na pozici vedoucího manažera?**

- 0–5 let
- 6–10 let
- 11–15 let
- 16 let a více

**2) Pracujete často nad rámec Vaší pracovní doby?**

- Ano
- Ne

**3) Pokud jste u druhé otázky zvolili kladnou odpověď („ano“), odpovězte na následující otázku. Jak často pracujete nad rámec Vaší pracovní doby?**

- Každý den
- Vícekrát během týdne
- Jednou týdně

**4) Dostáváte za přesčasové hodiny nějaké benefity navíc?**

- Ano
- Ne



**5) Pokud jste odpověděli ano, tak jaké?**

- Finanční odměna
- Nefinanční odměna – např. pochvala písemná nebo ústní
- Jiné .....

**6) Myslíte si, že požadavky od Vašich zákazníků na Vaše podřízené jsou časté?**

- Ano
- Občas
- Ne

**7) Pokud jste u předchozí otázky odpověděli kladně („ano“ nebo „občas“), odpovězte na následující dvě otázky. Jak časté si myslíte, že jsou požadavky od Vašich zákazníků na Vaše podřízené?**

- Každý den
- Vícekrát týdně
- 1x týdně
- 1x za 14 dnů
- 1x za měsíc

**8) Jaké požadavky jsou nejčastější ze strany zákazníka?**

- Urychlení výroby a dřívější expedice zboží
- Reklamace – snížení ceny, zlepšení kvality
- Změna technologického postupu

**9) Myslíte si, že dostatečně motivujete svoje podřízené k vyšším pracovním výkonům?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**10) Pokud jste u předchozí otázky odpověděli kladně („ano“ nebo „spíše ano“), odpovězte na následující dvě otázky. Jak často motivujete své podřízené k vyšším pracovním výkonům?**

- Každý den
- Vícekrát týdně
- 1x týdně
- 1x za 14 dnů
- 1x za měsíc

**11) Jakým způsobem motivujete Vaše podřízené k vyšším pracovním výkonům?**

- Pochvala
- Finanční odměna
- Snížení nebo odebrání prémie
- Postih

**12) Čím si myslíte, že je vyvíjen tlak na Vaše podřízené?**

- Získávání většího počtu zakázek, popř. zákazníků
- Zpoždování zakázek
- Spolupráce při odstraňování reklamací

**13) Snažíte se naslouchat Vaším podřízeným?**

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

**14) Dáváte svým podřízeným pravidelně zpětnou vazbu k vykonané práci?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**15) Pokud jste u předchozí otázky odpověděli kladně („ano“ nebo „spíše ano“), odpovězte na tuto otázku. Jak často dostávají Vaši podřízení od Vás zpětnou vazbu?**

- Po každém zpracovaném úkolu
- Denně
- Týdně na týmové schůzce
- 1x při vyhodnocování měsíce
- 1x ročně při manažerském pohovoru

**16) Pokud jste v otázce č. 14 odpověděli kladně („ano“ nebo „spíše ano“), odpovězte na tuto otázku. Mají Vaši podřízení možnost na tuto zpětnou vazbu rovněž reagovat?**

- Ano
- Ne

**17) Dáváte svým podřízeným možnost kariérního růstu?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**18) Jakého jste pohlaví?**

- Žena
- Muž

**19) Do jaké věkové kategorie patříte?**

- 18–25 let
- 26–35 let
- 36 let a více

**20) Nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské